



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UN HOTEL TURÍSTICO
EN LA CIUDAD DE AREQUIPA EN LOS AÑOS 2019- 2028.**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

ANGELICA ALEJANDRA LOAIZA RUIZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ASESOR:

MG. OSCAR HORACIO RAMÍREZ LAZO

**AREQUIPA, PERÚ
2018**

DEDICATORIA

Dedicado a mi hija Antonella, mi pequeña, que desde que supe que vendría a este mundo se convirtió en mi mayor anhelo de salir adelante y culminar con éxito este proyecto. Gracias hija por darle sentido a mi vida, por tu hermosa compañía, pero, sobre todo, gracias por convertirme en madre.

Te amo Antonella.

Dedicado a mi abuelo Ricardo, que, aunque a la mitad de este camino Dios te haya llevado a su lado, nunca me has abandonado y me has brindado las fuerzas para salir adelante. Te dedico este proyecto porque se lo orgulloso que estarías de tu nieta y si hoy estoy logrando este sueño, es gracias a ti.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre Mariano Loaiza, por siempre desear lo mejor para mi vida.

A mi madre Graciela Ruiz, por ser mi amiga y compañera, por ayudarme a levantar cuando sentía que todo estaba perdido. Por tus palabras de aliento y por ser mi motor y motivo para lograr mis metas, gracias por darme la vida y por creer en mí.

A mi abuela Luisa López, por su amor incondicional y por sus sabios consejos.

A mis hermanas Marialuisa y Daniela gracias por preocuparse por su hermana mayor, porque siempre pensé en ustedes antes de tomar cualquier decisión y siempre busqué que se sintieran orgullosas de mí.

A mi esposo, quien se convirtió en mi cómplice para lograr este sueño, gracias por tu paciencia y tus palabras de aliento en momentos difíciles.

A mi familia en general, por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mi asesor Oscar Ramírez, por sus enseñanzas en el desarrollo mi formación profesional y su apoyo durante estos meses.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I	1
1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1.1.1. Descripción del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.3 Área y línea.....	3
1.2. DELIMITACIONES	3
1.2.1. Delimitación Temática	3
1.2.2 Delimitación Temporal.....	3
1.2.3 Delimitación Espacial.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN	4
1.4.1 Práctica	4
1.4.2. Social / económica.....	5
1.4.3. En lo personal	5
CAPÍTULO II.....	6
2.1. ANTECEDENTES	6
2.2. MARCO CONCEPTUAL	8
2.2.1 Estrategia	8
2.2.2 Hotel	8
2.2.3 Negocio.....	8
2.2.4 Plan.....	9
2.2.5 Táctica	9

2.2.6 Turismo.....	9
2.3. MARCO TEÓRICO	9
2.3.1. Plan de negocios	9
2.3.2 Tipos de plan de negocio	11
2.3.2.1. Según la temporalidad	11
2.3.2.2. Según el usuario final del plan:	12
2.3.2.3 Según su constitución y finalidad.....	12
2.3.3 Partes de plan de negocio	13
2.3.3.1 Resumen del proyecto	13
2.3.3.2 Identificación del mercado objetivo	14
2.3.2.3 Análisis del mercado	14
2.3.2.4 Plan de operaciones	15
2.3.2.5 Plan de organización empresarial	15
2.3.2.6 Inversión requerida y estructura de financiamiento	15
2.3.2.7 Tipos de hotel	18
2.3.2.8 Tipos de turismo	19
CAPÍTULO III	21
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	21
3.1. Tipo de investigación	21
3.2 METODOLOGÍA.....	21
3.2.1 Técnicas	21
3.2.2 Instrumentos	22
3.2.3 Diseño y estrategias de recolección de datos	23
3.2.4 Procesamiento de datos	25
3.2.5 Muestra.....	26
CAPÍTULO IV.....	27
ESTUDIO ESTRATÉGICO.....	27
4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	27
4.1.1 FACTOR DEMOGRÁFICO	27
4.1.2 Factor Económico.....	32
4.1.2.1 Crecimiento Interno.....	32
4.1.2.3 Gasto del turista en Perú:.....	34

4.1.3 Factor Ambiental	37
4.1.4 Factor Tecnológico	38
4.1.5 Factor Legal	38
4.1.6 Factor Cultural.....	39
4.1.7 RESULTADOS:	41
4.2 Análisis de Microentorno	42
4.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	42
4.2.2 Rivalidad entre los competidores	42
4.2.3 Poder de negociación con los proveedores.....	43
4.2.4 Poder de negociación con los compradores.....	44
4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	44
4.2.6 Resultados:	45
4.3 Planeamiento estratégico	46
4.3.1 Visión	46
4.3.2 Misión.....	46
4.3.3 Matriz FODA.....	46
4.3.4 FODA Inicial:	48
4.3.5 MADE Y MADI.....	49
4.3.6 FODA Estratégico priorizado e hipermenorizado:	53
4.3.7. Objetivos.....	54
4.3.8. Estrategias Genéricas.....	55
 CAPÍTULO V	 57
ESTUDIO DE MERCADO	57
5.1 Análisis del Turismo en el Perú.....	57
5.1.1 Origen de turistas.....	57
5.1.2 Motivo de visita al Perú.....	58
5.1.3 Características por zona geográfica.....	63
5.1.4 Análisis del turista que visita Arequipa.....	66
5.2 ANÁLISIS DEL TURISMO Y SECTOR HOTELERO A PARTIR DE FUENTES	
PRIMARIAS	69
5.3 DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO	72
5.4 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	74
5.4.1 Proyección de arribo de turistas a Arequipa.....	74

5.4.2 Cuantificación del mercado objetivo.....	75
5.5 MARKETING MIX	76
5.5.1 Producto/servicio.....	76
5.5.1.1 Nivel: producto básico.....	77
5.5.1.2 Nivel: producto real.....	77
5.5.1.3 Nivel: producto aumentado	78
5.5.2 Plaza	79
5.5.3 Promoción.....	79
5.5.3.1 Análisis del proceso de compra	80
5.5.3.1 Estrategia de promoción	83
5.5.4 Precio.....	85
5.5.5. Presentación.....	86
CAPÍTULO VI.....	92
ESTUDIO TÉCNICO	92
6.1 Localización.	92
6.1.1 Macrolocalización.	92
6.1.2. Microlocalización.	93
6.1.3 Elementos de Microlocalización.	94
6.2 EVALUACIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES DE LA MICROLOCALIZACIÓN.	96
6.2.1 Tamaño	96
6.2.2. Cantidad de habitaciones requeridas.	97
6.2.3 Dimensión del sector de habitaciones.	97
6.2.4. Zona administrativa y de recepción.....	98
6.2.5. Sector de áreas verdes.	99
6.2.6. Sector bar restaurant.	99
6.2.7. Área requerida total.	100
6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INFRAESTRUCTURA.....	100
6.3.1. Infraestructura del sector habitaciones.	100
6.3.1.1 Habitación simple.....	101
6.3.1.2 Habitación doble.....	102
6.3.1.3. Habitación Matrimonial.....	103
6.3.1.4 Habitación Triple.....	103

6.3.2. Infraestructura de la zona administrativa.	105
6.3.3. Equipamiento del Hotel.	105
6.4. OPERACIONES.....	107
6.4.1 Operaciones principales.....	109
6.4.1.2 Procesos de recepción y operación.	117
6.5 REQUERIMIENTOS DE SERVICIO.	119
6.5.1. Consumo eléctrico.	120
6.5.2. Consumo de agua.	122
CAPÍTULO VII.....	125
ESTUDIO FINANCIERO	125
7.1. DETERMINACIÓN DE DEMANDA DEL PROYECTO	125
7.2 Determinación de la demanda en habitaciones	126
7.3 DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD DE PERNOCTACIONES	128
7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	129
7.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS	130
7.7 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO FINANCIERO	134
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	135
7.8.1 Sensibilidad precio	135
7.8.2 Sensibilidad participación de mercado	136
7.8.3 Sensibilidad participación de mercado-precio.....	137
7.8.4 Periodo de recupero	139
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	150
Anexo N° 1 : Valor en libros	151
Anexo N° 2: Capital de trabajo.....	152
Anexo N° 3: Indicadores financieros	153
Anexo N° 4 : Cálculo de tasa de descuento WACC	154
Anexo N° 5 Financiamiento	156
Anexo N° 6 : Entrevistas	157
Anexo N° 7 : Cronograma y presupuesto	159
Anexo N° 8 : Fotos de entrevistados	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Principales motivos de viaje de los turistas que visitan Arequipa	29
Tabla N° 2: Características sociodemográficas de los turistas que visitan Arequipa	30
Tabla N° 3: Aspectos del viaje que realizan los turistas que visitan Arequipa.....	31
Tabla N° 4: Resultados del Análisis del Macroentorno.....	41
Tabla N° 5: Resultados del Análisis del Microentorno	45
Tabla N° 6: Matriz FODA inicial	48
Tabla N° 7: Matriz de análisis y diagnóstico externo – MADE	49
Tabla N° 8: Matriz de análisis y diagnóstico interno – MADI.....	51
Tabla N° 9: Matriz FODA priorizada e hipermenorizada	53
Tabla N° 10: Proyección de la demanda total.....	74
Tabla N° 11: Estimación del tamaño del mercado objetivo	75
Tabla N° 12: Estimación del segmento de mercado por años proyectados	76
Tabla N° 13 : Comparación de precios	86
Tabla N° 14: Distribución de espacios	87
Tabla N° 15: Distribución de tipo de habitación	87
Tabla N° 16: Criterios de evaluación en la Macrolocalización.	92
Tabla N° 17: Evaluación de la macrolocalización.....	93
Tabla N° 18: Correlación de elementos de microlocalización.....	95
Tabla N° 19: Ponderación de factores de microlocalización.	95
Tabla N° 20: Proyección de pernoctaciones por día.....	97
Tabla N° 21: Área necesaria para las habitaciones (m²).....	98
Tabla N° 22: Dimensión total para el sector alojamiento (m²).....	98
Tabla N° 23: Dimensión para la zona administrativa y de recepción (m²).....	99
Tabla N° 24: Dimensión para el área verde y estacionamiento (m²).....	99
Tabla N° 25. Dimensión para el restaurant.	100
Tabla N° 26: Área requerida.	100
Tabla N° 27: Dimensión y detalles de una habitación simple.	101
Tabla N° 28 : Dimensión y detalles de una habitación doble.....	102
Tabla N° 29: Dimensión y detalles de una habitación doble.....	103
Tabla N° 30: Dimensión y detalles de una habitación doble.....	104
Tabla N° 31: Plano de habitación triple.....	104

Tabla N° 32: Detalles de la zona administrativa.....	105
Tabla N° 33: Inversión en muebles y equipo.....	106
Tabla N° 34: Contratación de servicios	119
Tabla N° 35: Empresas a contratar para servicios.	120
Tabla N° 36: Cálculo del consumo eléctrico mensual.	121
Tabla N° 37: Cálculo del consumo de agua anual.	122
Tabla N° 38: Demanda del proyecto.....	125
Tabla N° 39: Demanda del proyecto en habitaciones.....	126
Tabla N° 40: Cálculo de pernoctaciones.....	128
Tabla N° 41: Presupuesto de ingresos	129
Tabla N° 42: Presupuesto de egresos.....	130
Tabla N° 43: Inversión y depreciación	132
Tabla N° 44: Flujo de caja	134
Tabla N° 45: Análisis de sensibilidad- precio	135
Tabla N° 46: Análisis de sensibilidad- participación de mercado	136
Tabla N° 47: análisis de sensibilidad- precio - participación de mercado.....	137
Tabla N° 48: periodo de recupero.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 : Visita de turistas internacionales a Sudamérica (en miles de personas)...	27
Figura N° 2: Proyección del arribo de turistas extranjeros al Perú (en millones de personas).....	28
Figura N° 3: Tipo de hospedaje utilizado por turistas extranjeros en Arequipa.....	31
Figura N° 4: Actividades que realizan los turistas en Arequipa	32
Figura N° 5: Estructura porcentual del PBI Turístico.....	33
Figura N° 6 : Ingreso de divisas por turismo (en millones de US dólares)	34
Figura N° 7: Estructura de consumo de los peruanos	35
Figura N° 8: Actividades de entretenimiento del peruano.....	36
Figura N° 9: Actividades de entretenimiento del arequipeño	36
Figura N° 10: Evolución del turismo cultural y de naturaleza (turista extranjero en Arequipa).....	41
Figura N° 11: Origen del turista extranjero que arriba al Perú	57
Figura N° 12: Motivo por el que se visita el Perú (turista extranjero).....	58
Figura N° 13: Motivo por el que se visita el Perú (según lugar de residencia)	59
Figura N° 14: Preferencia de alojamiento según motivo de visita (turistas extranjeros)....	60
Figura N° 15: Clasificación de gasto general durante la estadía (turistas extranjeros)	61
Figura N° 16: Gasto general según grupo de edad (turistas extranjeros)	62
Figura N° 17: Clasificación según grupo de edad de turistas que visitan Perú (turistas extranjeros)	62
Figura N° 18: Gasto promedio durante la estadía, según lugar de residencia	63
Figura N° 19: Diferencia con respecto al gasto promedio, según zona geográfica	64
Figura N° 20: Diferencia de gasto promedio y zona de residencia del turista extranjero ..	64
Figura N° 21: Promedio de estadía en el Perú, según zona de residencia del turista	65
Figura N° 22: Lugares que visita en el Perú	66
Figura N° 23: Zona de residencia de los turistas que visitan Arequipa.....	67
Figura N° 24: Zona de residencia de los turistas que visitan Arequipa.....	68
Figura N° 25: Actividades preferidas por los turistas que visitan Arequipa	68
Figura N° 26: Nivel de instrucción de los turistas que visitan Arequipa.....	69
Figura N° 27: Proyección de la demanda total	74
Figura N° 28: Plano Modelo de habitación	77
Figura N° 29: Anticipación de compra de paquete de viaje	80

Figura N° 30: Anticipación de compra de paquete de viaje/hospedaje	80
Figura N° 31: Frecuencia de uso de internet (Europa)	81
Figura N° 32: Medios de mayor influencia para la elección del destino turístico.....	81
Figura N° 33: Páginas web de mayor utilización para reservación de hotel	82
Figura N° 34: Redes sociales de mayor uso	83
Figura N° 35 :Volantey publicidad	84
Figura N° 36: Página Facebook	85
Figura N° 37: 678 (Ubicado en el distrito de Sabandía).....	93
Figura N° 38: Álamos (Ubicado en el distrito de Sabandía).	94
Figura N° 39: Urbanización Villa el Triunfo (Ubicado en el distrito de Sachaca).....	94
Figura N° 40: Distrito de Sabandía dentro de la provincia de Arequipa.	96
Figura N° 41: Plano de habitación simple	101
Figura N° 42: Plano de habitación doble	102
Figura N° 43: Plano de habitación Matrimonial	103
Figura N° 44: Proceso general de gestión del hotel.....	108
Figura N° 45: Proceso de venta mediante página web.	110
Figura N° 46: Proceso de venta mediante Correo electrónico.....	112
Figura N° 47: Proceso de venta mediante llamada telefónica	114
Figura N° 48: Proceso de venta mediante agente de ventas (agencias de viaje)	116
Figura N° 49 : Proceso de recepción y operación.....	118
Figura N° 50: Análisis de sensibilidad- precio	135
Figura N° 51: Análisis de sensibilidad- precio	136
Figura N° 52: Análisis de sensibilidad- precio	138

RESUMEN

El siguiente plan de negocios tiene como finalidad establecer los procedimientos adecuados para la implementación de un hotel turístico de 3 estrellas en la ciudad de Arequipa, donde se identificó la posibilidad de ofrecer un servicio diferenciado apuntando a un segmento de mercado específico, ya que según sondeos previos se vio que el sector hotelero no centra su oferta en un grupo particular de turistas, sino que trata de llegar a la mayor cantidad de éstos sin adaptar el servicio a cada segmento.

Para la investigación se emplearon principalmente fuentes secundarias obtenidas de entidades públicas a través de observación documental. Esta información proviene principalmente de los estudios de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), realizados por IPSOS Opinión y Mercado en la que consideraron una muestra de 6223 encuestados. Las fuentes primarias se obtuvieron mediante la aplicación de entrevistas a profesionales de la industria del turismo en la ciudad de Arequipa, en total 14 entrevistados: administradores de hoteles, guías de turismo, administradores de agencias de viajes, entre otros.

Los resultados que se obtuvieron indican que el mercado más apropiado para este proyecto son turistas extranjeros, ya que tienen un gasto muy por encima del turista nacional y dados los precios promedio de un hotel de 3 estrellas, lo más adecuado es apuntar a este tipo de turista.

Luego del análisis de mercado realizado, se vio que existe la oportunidad de orientar el servicio a turistas provenientes de Alemania, Francia, Italia y España, de edad adulta, ya que representan un buen porcentaje del total de turistas (30%) que vienen a Arequipa, tienen un gasto mucho mayor (41% superior), un tiempo de estadía superior (88% más que el promedio) y una alta preferencia por los atractivos culturales de la ciudad. Por lo tanto, las características del proyecto deben adaptarse a las necesidades de este segmento y las estrategias deben llegar a ellos de forma clara, según los medios de comunicación de su preferencia.

Se estableció que este segmento tendría preferencia por un hotel ubicado en una zona alejada del centro de la ciudad para evitar el ruido y por presentar abundantes áreas verdes, resaltando la tranquilidad del lugar. No obstante, para superar la gran desventaja de estar ubicado en un lugar alejado del centro histórico, zona de alta preferencia entre los turistas,

se deberían fijar precios más competitivos por debajo del promedio del mercado y garantizar facilidad en el traslado del centro histórico hasta el hotel.

La ubicación del hotel, luego de la ponderación de factores respectiva, se estableció en Sabandía, ya que cuenta con muchas facilidades para ofrecer el servicio adecuado para el mercado al que se apunta. Además, y como factor fundamental para la elección de esta ubicación, el costo del terreno en este lugar es en promedio un 300% menor al del centro de la ciudad, lo que incide enormemente en los resultados financieros proyectados, haciendo viable su inversión y permitiendo fijar precios más competitivos-

Los resultados financieros obtenidos, en el escenario base, son positivos, mostrando un VANE de S/. 807, 420 y una TIRE de 18.64%, superior al costo de capital promedio estimado en 10.96%. Por lo tanto, de darse los supuestos esperados, el proyecto sería altamente atractivo para llevarlo a cabo.

Palabras claves: Inversión, Hotel, Turismo, Segmento de mercado, Precio competitivo

ABSTRACT

This business plan has the objective of establish the right procedures for the implementation of a touristic hotel in the city of Arequipa, where it was identified the possibility to offer a differentiated service by market segments because previous analysis indicated that hotel industry does not center their supply in an specific group of tourist, but attempt to cover the most of them without adapting the service to each segment.

First, it is considered to this project foreign tourists, because they have a bigger spending, way higher than the national tourist and given the 3 stars hotel average prices, the most adequate is to point to a big spending segment in this industry.

After the market analysis, we saw that exist the possibility to direct the service to older tourists that come from Germany, France, Italy and Spain. This group represents a large percentage (30%) of the total that come to Arequipa, they have a larger spending than the average and also a preference for the cultural destinations of the city. Then, the characteristics of the project should be adapted to the needs of this group and the strategies must point to them clearly, according to their proffered communication channels.

It was stablished that this segment would have preference for a hotel placed in a zone away from the city center in order to avoid noise and pollution. Nevertheless, to defeat the location disadvantage, the prices would be more competitive than the average of hotels placed near the city center and guaranty the logistics between hotel and other places that the tourist would like to visit.

The final location, after the factors evaluation, was Sabandía, because it has a lot the characteristics that the selected market would like. Besides, the cost of the real state in this area is 300% less than the city center, so it has a big impact in the financial results.

The financial results, in the base scenario, are positive, showing a Net Present Value of S/. 807, 420 00 and a intern return rate of 18.64%, higher than the average capital cost, estimated in 10.96%. Thus, if the base escenario is achieved, this project would be highly attractive.

Keywords: Investment, Hotel, Tourism, market segment, competitive price.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de suficiencia, plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028, contiene los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Se desarrolla el planteamiento del problema, delimitaciones, objetivos y justificación.

Capítulo 2: Se analizan los antecedentes, se plantea el marco conceptual y teórico.

Capítulo 3: Se realiza el planteamiento operacional, desarrollando la metodología de investigación.

Capítulo 4: Se desarrolla el estudio estratégico, analizando el macro y micro entorno, fuerzas de Porter, estableciendo la misión y visión de la empresa, análisis FODA y la determinación de los objetivos según el análisis previo y las estrategias para alcanzar éstos.

Capítulo 5: Se realiza el estudio de mercado, determinando el mercado más adecuado para dirigirse, estimando su tamaño, especificando el comportamiento del consumidor y las estrategias de marketing para establecer una relación redituable a largo plazo con éste.

Capítulo 6: En el estudio técnico se establece la ubicación más adecuada para el hotel, detallando además los procedimientos del servicio y características físicas del establecimiento.

Capítulo 7: Se incluye el análisis financiero, donde se proyectan los resultados estimados del proyecto a un plazo de 10 años, calculando el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), análisis de sensibilidad junto con otros indicadores financieros para poder estimar la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1.1. Descripción del problema

En el 2017, a nivel nacional el arribo de turistas creció 8.1% alcanzando los 4 millones. Este crecimiento desde el 2004 hasta el 2017 fue de 8.5% en promedio anual (MINCETUR, 2018). Estas cifras muestran que esta industria sería potencialmente atractiva para invertir en algún punto de la cadena de valor, luego de análisis más profundos.

Existe una gran posibilidad de invertir en servicios hoteleros debido a la baja o nula competencia en la mayoría de destinos turísticos y a la poca profesionalización del sector, de acuerdo a los resultados del análisis estratégico de la industria (Pachas, 2015).

Basados en estos datos y teniendo en cuenta el promedio de crecimiento en un periodo de 13 años, podemos esperar que estas elevadas tasas se mantengan, además, factores que posibilitan el crecimiento del turismo como la estabilidad política y económica mantienen buenas expectativas a corto y mediano plazo.

La cantidad de turistas que arribaron a la ciudad de Arequipa el año 2016 fue de 333 518, el crecimiento promedio anual con respecto al año anterior fue de 8.6%, y el crecimiento promedio anual desde el 2013 hasta el 2016 fue de 7.5% (PERUCAMARAS, 2018); lo que claramente muestra, así como a nivel nacional, un crecimiento atractivo de arribo de turistas, lo que beneficia a la industria hotelera en la ciudad.

La economía de Arequipa creció un 3.5% en promedio los dos últimos años, cifra ligeramente mayor al promedio nacional (IEP, 2018). Principalmente este crecimiento se debe a la actividad minera, previendo que para el 2018, este crecimiento se vea impulsado por la ejecución de importantes proyectos de infraestructura.

Para tener un panorama claro acerca de esta situación, es interesante ver que el Perú no se encuentra dentro de los 10 primeros países con respecto a afluencia

de turistas. El Perú recibió aproximadamente 4 millones de turistas en el año 2017, mientras que México, el décimo país en cantidad de arribo de turistas, 29.1 millones (Organización Mundial del Turismo , 2018).

Teniendo en cuenta que Perú cuenta con una de las 7 Maravillas del Mundo Moderno: Machu Picchu, la cantidad de turismo generado, no guarda relación a la calidad de los destinos que el país ofrece. Diversos motivos explican esta situación, entre otros, la baja profesionalización de los servicios en el país y la escasa promoción eficiente por parte del gobierno (Pachas, 2015).

Otras problemas como la inseguridad, infraestructura insuficiente y de calidad menor, contaminación, falta de limpieza de la ciudad, trato deficiente al turista y la destrucción del patrimonio cultural, explican directamente la baja afluencia relativa de turistas al país.(Carpio, 2015).

Uno de los principales problemas es la poca competitividad en los servicios relacionados a la industria del turismo, lo que perjudica a la imagen del Perú y no permite explotar todo el potencial que tendría esta industria. No obstante, este problema genera a su vez la oportunidad de ofrecer servicios diferenciados, específicamente en el rubro hotelero, aplicando técnicas de gestión modernas y teniendo como eje central la satisfacción de las necesidades de los turistas.

1.1.2. Formulación del problema

Pregunta general

- ¿Cómo aprovechar la oportunidad del mercado a través de un plan de negocios para la creación de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa para el año 2019?

Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación del mercado actual para establecer un hotel turístico en Arequipa?
- ¿Cuáles son los elementos competitivos del entorno que influyen en un hotel turístico en Arequipa?

- ¿Cómo se desarrollará el planeamiento estratégico detallando misión, visión, metas, objetivos y estrategias en un hotel turístico en Arequipa?
- ¿Cómo se desarrollará el plan de marketing, detallando mercado objetivo y estrategias de un hotel turístico en Arequipa?
- ¿Cómo se desarrollará el plan operacional detallando procedimientos necesarios y la ubicación óptima para la marcha eficiente de un hotel turístico en Arequipa?
- ¿Cómo se desarrollará el plan económico financiero, detallando presupuesto de ingresos, egresos, estructura de costos, estructura de capital y financiamiento, evaluación económica-financiera y análisis de sensibilidad y riesgos de las proyecciones?

1.2.3 Área y línea

- Campo: Ciencias económicas empresariales
- Área: Administración de negocios
- Línea: Plan de negocios

1.2. DELIMITACIONES

1.2.1. Delimitación Temática

El campo del presente trabajo es ciencias económicas empresariales, área de administración de negocios y línea de plan de negocios.

1.2.2 Delimitación Temporal

El plan de negocios tendría un horizonte temporal de 10 años. Según la estabilidad económica y política del Perú y de Arequipa, este periodo de tiempo es el adecuado para poder proyectar y evaluar los resultados. Además, ya que se trata de un proyecto que requiere una gran inversión inmobiliaria, un horizonte de 10 años es adecuado para lograr amortizar la inversión con comodidad.

La elaboración del plan de negocio tiene un periodo estimado de 3 meses.

1.2.3 Delimitación Espacial

La empresa del rubro hotelero, propuesta en el presente trabajo, estará ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Proponer un plan de negocios para la creación de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en el año 2019

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación del mercado actual para establecer un hotel turístico en Arequipa.
- Identificar los elementos competitivos del entorno que influyen en un hotel turístico en Arequipa.
- Desarrollar el planeamiento estratégico detallando misión, visión, metas, objetivos, estrategias y tácticas en un hotel turístico en Arequipa.
- Desarrollar el plan de marketing, detallando mercado objetivo y estrategias de un hotel turístico en Arequipa.
- Desarrollar el plan operacional detallando procedimientos necesarios y la ubicación óptima para la marcha eficiente de un hotel turístico en Arequipa
- Desarrollar el plan económico financiero, detallando presupuesto de ingresos, egresos, estructura de costos, estructura de capital y financiamiento, evaluación económica-financiera y análisis de sensibilidad y riesgos de las proyecciones.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Práctica

La investigación tiene como fin práctico la creación de empresa del rubro hotelero. Las investigaciones previas, tales como la identificación de la necesidad, características del mercado, ubicación, estimación de la demanda,

entre otras, sirven para proponer estrategias empresariales que permitan llegar al mercado elegido, satisfaciendo sus necesidades y logrando en consecuencia beneficios que permitan un retorno atractivo de la inversión requerida.

Por lo tanto, toda la investigación realizada en este trabajo tiene como finalidad la aplicación de los resultados obtenidos para ejecutar una empresa de fines lucrativos.

1.4.2. Social / económica

Este trabajo beneficiará al mercado de Arequipa, ya que de ejecutarse satisfactoriamente tendría un impacto positivo en la economía, generando riqueza, puestos de trabajo y una mejora en la industria del turismo.

Además, se espera que el servicio que el turista reciba en el hotel mejore la percepción que tiene de la ciudad como destino turístico en general. Lo cual beneficiaría no solamente a la empresa, sino a todos los miembros de la cadena de valor de la industria de turismo en Arequipa.

1.4.3. En lo personal

Este trabajo permitirá al bachiller optar por el título profesional de Administración de Negocios, así como cumplir con la meta personal de tener una empresa propia.

CAPÍTULO II

2.1. ANTECEDENTES

- Plan de negocios para un hotel en la entrada del Camino Inca en Pisacacucho. (Lucen, 2011).

El trabajo desarrolla el plan de negocios de un hotel especializado en hospedar a visitantes del Camino Inca. La principal oportunidad que se halló fue la falta de competidores en esta zona que brinden un servicio de alta calidad.

En el punto de ingreso al Camino Inca no existían servicios de hospedaje de calidad, por lo que era posible aprovechar las características de la zona para poner un hotel en el que destaque el contacto con la naturaleza, elemento muy valorado por el turista según el estudio. Se contaba con la ventaja de estar ubicado en el punto de partida del recorrido hacia Machu Picchu a 300 m. aproximadamente.

Los resultados proyectados: VAN de \$ 593, 625.00 y una TIR de 14%, según los autores no es un retorno muy adecuado considerando el riesgo del proyecto. La demanda del proyecto es menos de 1.5% del mercado total en esa zona, por lo tanto, para ser un proyecto de mayor atractivo financiero, se debería superar este porcentaje de participación, entre otras medidas.

El estudio presentado por el autor es de relevancia para el presente trabajo, ya que concluye en la importancia de los factores clave como la ubicación y el nivel de competencia. Estos dos elementos identificados serán tomados en cuenta y analizados para determinar las mejores acciones a realizar en el plan de negocios propuesto, pues los turistas que visitan ambas ciudades son de características similares y ambos proyectos tienen varios puntos en común.

Planeamiento Estratégico de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo. (Pachas, 2015).

En dicha tesis el autor propone estrategias para aprovechar las oportunidades que el crecimiento del turismo en el Perú genera para la industria hotelera.

La pacificación del país, estabilidad económica y política y atractivos turísticos culturales propios del Perú, entre otros, han permitido un crecimiento constante del

turismo y que llegue a ser la cuarta actividad económica de mayor aporte al PBI según el estudio. No obstante, la inversión en esta industria varía considerablemente entre los distintos destinos, generando demandas no cubiertas en hospedaje y servicios afines.

El autor concluye que en la mayoría de destinos turísticos existen oportunidades de generar ventajas competitivas, puesto que la competencia es baja o inexistente. Para tal, es necesario la inversión en innovación tecnológica.

Los viajeros de USA y Sudamérica son los más frecuentes, sin embargo, el turismo de Asia y Oceanía ha aumentado progresivamente, lo que genera oportunidades de ofrecer un servicio de mayor diferenciación atendiendo a este creciente segmento.

Además, el autor concluye que es fundamental generar un *clúster* entre hoteles y otros servicios turísticos y utilizar las plataformas digitales para captar clientes directamente y así incrementar la competitividad de la industria hotelera nacional.

El trabajo analizado es considerado muy importante para la elaboración del presente plan de negocios ya que precisa los elementos estratégicos necesarios a desarrollar para que un proyecto hotelero llegue a ser exitoso en la ciudad de Arequipa. Entre ellos la identificación de la oportunidad generada por el aumento de turistas no tradicionales de Asia y Oceanía, los cuales abren la posibilidad de adaptar el producto a sus necesidades y así ofrecer un mayor nivel de diferenciación con respecto a la competencia.

Además, los puntos identificados por el autor: desarrollo de *clústeres* e inversión en innovación tecnológica, servirán de base para analizar la viabilidad de adaptar la estrategia de inversión y de operaciones a éstos.

- Factores determinantes de la rotación laboral en hoteles de 3 a 5 estrellas en la ciudad de Arequipa. (Cortez, 2016).

En dicho trabajo, el autor afirma que es fundamental para la industria hotelera evitar la contratación frecuente de personal, puesto que el capital humano calificado en esta área es difícil de hallar.

Los factores de mayor impacto en la rotación de trabajadores son las remuneraciones y los incentivos, por lo que recomienda se retribuya al trabajador según el grado de

responsabilidad. Además de esto, la falta de objetivos claros de crecimiento profesional dentro de la industria genera desaliento y los lleva a considerar cambiar de empresa o incluso de sector.

Estos factores mencionados y la falta de retroalimentación entre directivos y trabajadores generan que los trabajadores no lleguen a comprometerse con la empresa y se genere un alto nivel de rotación.

El trabajo analizado es de importancia para el plan de negocios planteado, ya que identifica puntos de suma importancia en gestión de recursos humanos, elemento de gran importancia para la marcha adecuada de un hotel, ya que el contacto con el cliente es constante.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Estrategia

Se entiende estrategias como el conjunto de pasos y lineamientos que permiten el alcance de objetivos previamente determinados ya sean a corto, mediano o largo plazo. La adopción de estas medidas subordina las acciones empresariales al alcance de estos objetivos establecidos. (Porter, 2002),

2.2.2 Hotel

Es un establecimiento adecuado para brindar el servicio de alojamiento a los clientes de éste, que además ofrece servicios complementarios como la alimentación, entre otros. (Pérez, 2018)

2.2.3 Negocio

Es un conjunto de actividades establecidas para obtener beneficio económico a cambio de satisfacer una necesidad identificada de un mercado específico. Estas actividades pueden ofrecer un producto o servicio o la combinación de ambos. (Sahlman, 2008),

2.2.4 Plan

Es la proyección de un escenario esperado, considerando una serie de pasos y detallando la temporalidad de estos. Se establecen procedimientos para alcanzar un objetivo futuro. Es decir, determinar qué objetivo se quiere lograr y luego elegir los procedimientos para alcanzarlo en un periodo de tiempo elegido. (Berry, 2000).

Los elementos que deben contener un plan son los siguientes:

- Políticas: son lineamientos básicos que sirven para establecer los procedimientos futuros para lograr lo deseado.
- Estrategias: Conjunto de pasos estructurados y detallados que sirven para lograr un objetivo determinado
- Objetivos: Es el resultado que se busca lograr en un periodo de tiempo establecido.

2.2.5 Táctica

Son especificaciones de las acciones requeridas para realizar estrategias previamente establecidas. Siendo concretas, sujetas a medición y control y que aplicadas en conjunto permiten la ejecución de una estrategia. (Porter, 2002),

2.2.6 Turismo

El turismo es la actividad que realizan personas en un lugar distinto a su lugar de trabajo diario, por un periodo menor a 1 año. Puede ser por descanso o trabajo. (OMT, 2011),

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. Plan de negocios

Es un documento que tiene como objetivo ser la guía para la ejecución exitosa de un negocio. En éste se identifica la oportunidad de mercado, que surge a partir de una necesidad parcial o nulamente cubierta, la cual se espera satisfacer. Además, se detallan los procedimientos a realizar para poder cubrir dicha necesidad. Siempre eligiendo los más eficientes para lograr una alta

satisfacción del cliente y una adecuada rentabilidad del negocio, es decir una ganancia acorde a las expectativas de los accionistas.(Sahlman, 2008),

Debido a la variabilidad de la actividad empresarial y los distintos ámbitos en los que se pueden desarrollar, no existe una estructura rígida en el contenido, pero se suele incluir lo siguiente en un plan de negocios:

- Resumen del proyecto
- Identificación del mercado objetivo
- Análisis del mercado
- Plan de mercadotecnia
- Plan de operaciones
- Plan de organización empresarial
- Detalle de la inversión requerida y estructura de financiamiento
- Plan financiero-económico

El plan de negocio le da una perspectiva técnica y numérica a los elementos que conforman la empresa. De este modo, los emprendedores o interesados en ejecutar el proyecto tienen no solo una guía sino también una radiografía de cómo los elementos que forman parte de la actividad empresarial deseada interactúan y forman parte de un todo.

Este conjunto es la empresa que se desea implementar a futuro y su lugar dentro de un modelo económico. De este modo, al tener identificadas las partes y una forma de medición de éstas, se incrementan las posibilidades de alcanzar los objetivos esperados.

Pero su utilidad no sólo se limita para las personas que originalmente tienen una idea empresarial y desean llevarla a la práctica, sino también como medio de comunicación para poder captar futuros interesados en invertir en dicha idea. Esta es una práctica usual, ya que para poner en marcha una empresa es necesario una inversión inicial, que dependiendo de la envergadura del mercado al que se desea captar y al tipo de negocio que se quiere ejecutar, puede ser muy elevada, requiriendo el aporte de varios accionistas y/o financiamiento adicional.

Además, el plan de negocio sirve para obtener financiamiento de entidades especializadas en prestar recursos a cambio de un interés, tales como bancos, financieras, cajas de ahorro, entre otras. El documento estructurado adecuadamente sirve para que la entidad tenga un panorama claro de los posibles beneficios que la empresa podría obtener y en función a éste y a una evaluación propia, determinar la viabilidad de otorgar los recursos para la ejecución del proyecto y calcular los intereses en función al riesgo del proyecto. (Hule-ingya, 2018).

2.3.2 Tipos de plan de negocio

Los planes de negocio al ser estructuras variables, aunque cumplan los mismos objetivos, pueden tener distintas clasificaciones. (Lee, 2011). Existen diversos criterios para tal propósito, a continuación, se detallarán algunos de ellos:

2.3.2.1. Según la temporalidad

Plan de negocio para empresas en creación: tienen la característica de ser desarrollados para empresas que aún no han sido conformadas, es decir, para que ideas iniciales que aún no han sido probadas en el mercado se estructuren y se pueda crear un negocio a partir de éstas.

Para empresas en marcha: a diferencia del punto anterior, estos planes son hechos para empresas que ya tienen una marcha en el mercado, es decir que ya cuentan con una estructura productiva establecida, niveles de ventas (independientemente que sean altos o bajos) y una estructura organizativa.

Para desarrollar este tipo de planes es necesario, a diferencia del caso anterior, considerar la situación inicial de la empresa, como estados financieros, reportes contables, resultados históricos, proyecciones actuales, opinión de los clientes, entre otros. Entonces, este tipo de plan se formula en función a una base establecida, lo que implica una evaluación de los elementos del desempeño anterior.

2.3.2.2. Según el usuario final del plan:

Plan de negocios para inversionistas

En este caso se busca ofrecer información acerca de la idea de negocio y su ejecución, con el fin de convencer a potenciales inversionistas para que brinden los recursos necesarios para que se lleve a cabo el negocio.

Este tipo de plan contiene los mismos elementos de un plan de negocios tradicional, pero con mayor énfasis en la evaluación financiera, puesto que los inversionistas, además de conocer las estrategias y el camino necesario para lograr un negocio exitoso, necesitan saber a detalle el rendimiento de los recursos requeridos.

Es decir, una medida económico- temporal de la inversión y los resultados esperados, teniendo en cuenta el nivel de riesgo y la dificultad de llegar a cumplir los objetivos deseados. De este modo, además de ver las posibilidades de logro de objetivos, el potencial inversionista obtiene un panorama claro acerca del beneficio que obtendría. Además, le permite comparar con otras inversiones, ya sean de distinto nivel de riesgo, y de este modo decidir la opción más rentable.

Plan de negocios para emprendedores/ administradores

A diferencia del tipo anterior, éste está dirigido para participantes ya involucrados en el proyecto empresarial, es decir los accionistas y los administradores o responsables de la marcha del negocio. A diferencia del punto anterior, este plan puede contener mayor cantidad de información orientada a objetivos específicos y un mayor énfasis en las operaciones diarias, tácticas y objetivos a corto plazo.

2.3.2.3 Según su constitución y finalidad

Plan de Negocio resumido:

Este plan suele ser planteado de forma muy breve, incluso de una sola página. Su objetivo es comunicar de la forma más corta posible los objetivos de la empresa, estrategias, análisis de mercado y resultados financieros

proyectados. Debería bastar una sola vista para poder entender la esencia de la idea de negocio que se quiere llevar a cabo, puesto que se desea despertar el interés en la persona que lo lea, de tal modo que posteriormente se informe acerca del plan con mayor profundidad.

Plan de Negocio de viabilidad:

Tiene un mayor énfasis en el análisis de costos y resultados proyectados, con una evaluación financiera más profunda, de este modo es más fácil determinar si el plan tiene una viabilidad económica- financiera, que es uno de los principales intereses de los potenciales accionistas y acreedores de la empresa en cuestión.

Plan de negocio de expansión:

Como el nombre lo indica, su fin es establecer objetivos, estrategias y tácticas y evaluar la rentabilidad de las proyecciones, pero siempre tratándose de una empresa en marcha, constituida debidamente y que tiene un objetivo de expansión ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Plan de uso privado:

Este tipo de plan tiene las mismas características que los anteriores, no obstante, los usuarios son miembros de la empresa, ya sean administradores, gerentes, directores o incluso trabajadores de menor rango.

La información contenida suele incluir datos más precisos de procedimientos cruciales de la empresa, que generan una ventaja sobre la competencia. Esta información usualmente es protegida y su acceso generalmente es limitado a gerentes de primera línea.

2.3.3 Partes de plan de negocio

2.3.3.1 Resumen del proyecto

Incluye las características esenciales de los elementos más importantes identificados luego del desarrollo del plan, explicados brevemente, resaltando principalmente las conclusiones de cada punto, en especial los resultados financieros que deben ser detallados de forma muy

concisa destacando la rentabilidad esperada, puesto que esta información es de vital importancia para poder convencer a potenciales inversionistas.

2.3.3.2 Identificación del mercado objetivo

El mercado objetivo es la porción de todo el mercado correspondiente a las personas que tienen la necesidad del producto o servicio que se planea introducir y que además cuentan con la capacidad económica para poder adquirirlo. La porción objetivo que se desea captar de este mercado total, se define de acuerdo a diversos factores, como la cantidad de inversión, limitaciones temporales- geográficas, capacidad de producción, entre otros. (Kotler, 2012).

En el Plan de Negocios, identificar el mercado objetivo es crucial para poder definir el resto del contenido en función a éste, tanto en características específicas como en tamaño. Una vez identificado este punto, que nace luego de definir la idea de negocio y sus características esenciales, el Plan de Negocios puede desarrollarse con mayor precisión.

2.3.2.3 Análisis del mercado

Es una evaluación cuantitativa y cualitativa del mercado en cuestión, midiendo el volumen de este, las características de los miembros que lo componen, la competencia existente y potencial. (Kotler, 2012).

Una vez identificado el mercado objetivo en el punto anterior, su análisis correspondiente es de suma importancia para que el negocio pueda llegar a ser exitoso, pues de este modo las estrategias se construyen en función a las necesidades específicas de este mercado.

Además, es importante para mostrar a los potenciales inversionistas que se conoce a detalle el funcionamiento del mercado y que éste es atractivo y lo suficientemente grande o con perspectivas positivas de crecimiento para crear una empresa sostenible en el tiempo.

2.3.2.4 Plan de operaciones

Se centra principalmente en los procesos productivos que la empresa tendrá una vez entre en operaciones. Detallando y describiendo cómo se generarán los productos y/o servicios. (Lee, 2011).

Los mayores detalles en los procesos son sumamente importantes, ya que así el producto y/o el servicio llegarán sin inconvenientes y con prontitud al cliente. Además, el buen diseño y la adecuada estructuración de este punto permitirá el uso eficiente de recursos, lo que impactará positivamente los costos y gastos y así se mejorarán los beneficios.

2.3.2.5 Plan de organización empresarial

Tiene como objetivo establecer las funciones de los integrantes de la empresa según los recursos a su cargo y su responsabilidad. Existen diversas formas de asignar las responsabilidades a cada miembro, se suele hacer de acuerdo a las distintas áreas de la empresa.

2.3.2.6 Inversión requerida y estructura de financiamiento

En este punto se detallan los recursos que requeridos para que la empresa pueda iniciar sus operaciones. Es necesario indicar a detalle los elementos requeridos, su costo y el detalle temporal de su adquisición. (Fabozzi, 2009)

Según el tiempo de uso de estas inversiones pueden ser:

Corto plazo:

Son aquellos que forman parte de las actividades diarias de la empresa como los inventarios, capital de trabajo, entre otros.

Largo plazo:

Son aquellas que tienen como finalidad formar parte del proceso productivo y/o atención al cliente durante un periodo de tiempo extendido. En muchos casos forman parte de la empresa durante todo

el tiempo de su funcionamiento. Podemos mencionar las inversiones en investigación y desarrollo, terrenos, edificaciones, maquinaria, entre otros.

Plan financiero económico

Es la representación numérica de todos los puntos incluidos en el Plan de Negocios. Se considera:

- Inversión
- Ingresos y egresos proyectados
- Financiamiento
- Determinación del riesgo del negocio y su tasa de descuento
- Determinación de la rentabilidad esperada

Una vez determinados estos puntos se suelen proyectar los estados financieros básicos de la empresa a fin de tener un panorama claro de qué resultados se obtendrán en el futuro y cómo evaluarlos. Entre estos tenemos. (Horne, 2010).

- Balance general
- Estado de resultados
- Flujo caja económico y financiero

El objetivo del plan financiero es poder evaluar la viabilidad del negocio desde una perspectiva económica, es decir si es que la inversión realizada por los accionistas de la empresa tendrá un retorno adecuado a sus expectativas. (Gitman, 2009).

Para poder tener un panorama claro y poder realizar lo antes descrito, es necesario entender a detalle el funcionamiento de la empresa, sus procedimientos, la forma en la que está estructurado su modelo de negocio y las posibilidades de obtener ingresos según una participación de mercado esperada. Luego, es posible proyectar los resultados del negocio y realizar una comparación entre la cantidad invertida y la ganancia esperada.

Para realizar dicha comparación se debe cumplir con la siguiente condición: actualizar los flujos al tiempo presente. Los beneficios que pueda generar la empresa en un horizonte de tiempo dado, deben ser adicionados actualizando su valor al tiempo presente.

Es decir, se deben considerar las tasas de descuento para poder expresar las ganancias futuras de la empresa y poder sumarlas entre sí, la actualización se debe realizar con respecto al tiempo en que se realiza la inversión para así poder compararlas.

Esta comparación es un proceso matemático en el que si las ganancias que se obtendrían, actualizadas al tiempo presente (en el que se realizaría la inversión) son mayores a la inversión, el proyecto sería rentable para los accionistas según un nivel de riesgo correspondiente.

Este nivel de riesgo debe determinarse en función a las características del negocio, estructura de capital y las probabilidades de lograr los objetivos establecidos. Existen distintos métodos, uno de los más usados es el método CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual sirve para determinar una tasa de descuento en función al riesgo del negocio. Un mayor riesgo implica una mayor tasa y consecuentemente un menor valor de los flujos traídos al tiempo presente. (Berk, 2012).

Los elementos necesarios para generar esta tasa de descuento (WACC: costo de capital promedio ponderado) son los siguientes:

$$WACC = \frac{ke * patrimonio}{Activo} + \frac{kd * pasivo}{Activo}$$

$$ke = R_{país} + Beta * (Rm - Rf) + Rf$$

$$kd = tasa\ de\ financiamiento * (1 - tasa\ impositiva)$$

- Beta:

El beta mide la sensibilidad de la empresa con respecto al mercado, es decir, su nivel de cambio según las variaciones de la economía en general. Por ejemplo, un Beta de 1, indica que la empresa tiene un desempeño igual a la economía. Un beta de 2 indica que la empresa reacciona el doble que el mercado; si el mercado crece 10%, ésta 20%.

- Rpaís: riesgo país

Este indicador mide el nivel de riesgo general de todo un país, evaluando factores como estabilidad política, económica, perspectivas empresariales, entre otros.

- Retorno de mercado (R_m)

Es el rendimiento promedio del mercado de valores o un medio de inversión equivalente que representa lo que se podría obtener por la inversión a un nivel de riesgo promedio. Se suele utilizar el retorno promedio de indicadores bursátiles de USA, como el S&P 500, en un periodo de tiempo de 10 años.

- Tasa libre de riesgo (R_f)

Este elemento, como el nombre lo indica es un retorno que tiene el menor riesgo posible, que para fines prácticos, se le considera como libre de riesgo o riesgo cero. Es usual tomar como referencia la tasa de interés de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos.

- Estructura de capital

Para terminar de construir la fórmula del WACC es necesario ponderar los resultados en función a la estructura de capital, que es el porcentaje de pasivos y patrimonio que forman el total de activos de la empresa. Esta estructura es determinada por los objetivos de rentabilidad y nivel de riesgo de apalancamiento establecido por la alta gerencia de la empresa. (Koller, 2015).

2.3.2.7 Tipos de hotel

- Hotel Monumento: es el que se encuentra construido a partir de un monumento de atractivo histórico, como pueden ser castillos, museos, palacios, entre otros.

- Hotel Casino: es el que combina los servicios del hotel tradicional con los de juegos de azar en el propio establecimiento. Suele ser dirigido a público de elevado nivel económico.
- Hotel turístico: tiene las mismas características de un hotel tradicional, pero que su público objetivo son principalmente personas que se encuentran en su periodo vacacional y están de paso en determinada zona.
- Hotel posada: este tipo de hotel se caracteriza por estar ubicado en rutas lejanas a las ciudades, que suelen ser de paso frecuente de viajeros, especialmente, aquellos que lo realizan por fines de trabajo.

2.3.2.8 Tipos de turismo

De acuerdo a (Rodríguez, 2018), tenemos los siguientes tipos de turismo:

- Turismo Social: es el que es orientado principalmente al ocio, preferido generalmente por personas jóvenes, priorizando esto sobre las actividades relacionadas a apreciar el lugar propio.
- Turismo de Aventura: es el que tiene incluidas actividades de alto riesgo como pueden ser deportes extremos, buscando generar emociones de alto impacto en las personas.
- Turismo gastronómico: es el que tiene como fin degustar los platos típicos de la zona.
- Turismo histórico- cultural: es que se realiza para apreciar principalmente el patrimonio cultural y la historia del lugar, suele ser el turismo de mayor calidad y preferido por personas de alta capacidad adquisitiva, pues suele requerir la guía de profesionales especializados.

- Ecoturismo: es el que tiene como objetivo además de apreciar los atributos del lugar, realizar actividades que no dañen el atractivo de la zona, conservando su valor en el futuro.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. Tipo de investigación

Enfoque

La siguiente investigación cualitativa es del tipo Descriptivo Aplicativo.

- Es cualitativa, puesto que a partir de fuentes primarias pequeñas se obtuvieron conclusiones válidas y amplias con respecto al mercado del turismo.
- Es descriptivo pues la investigación tiene como objetivos identificar los elementos más importantes para la implementación y marcha de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa. La identificación y el análisis de estos elementos permitirá incrementar las probabilidades de lograr un negocio rentable y exitoso.
- Es aplicativo porque tiene como fin la apertura de un hotel turístico en Arequipa orientado al mercado turístico, a partir del plan de negocios elaborado. Es decir, la investigación servirá para realizar un proyecto en la realidad.

3.2 METODOLOGÍA

3.2.1 Técnicas

- Observación documental: Se consultaron fuentes relacionadas a temas de turismo en el Perú, estudiando el panorama estratégico y características de esta industria. Del mismo modo se revisaron libros de negocios, profundizando temas de gestión, análisis de mercado y finanzas.
- Entrevistas: Se aplicaron a administradores de hoteles turísticos, guías de turismo, administradores de agencias de viaje y recepcionistas de hotel (13 personas en total). Consistieron en 6 y 12 preguntas abiertas, cuya realización duró aproximadamente 30 minutos.

3.2.2 Instrumentos

- Recopilación documental
- Guía de entrevista

El modelo de entrevista es el siguiente:

Administradores de hoteles (Hotel ubicado en el centro de la ciudad)

- ¿Qué aspectos considera Ud. que el turista valora más de un hotel?
- ¿Qué ventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- ¿Qué desventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- Durante la estadía del turista, ¿qué lugares suele visitar, cuánto tiempo permanece en el hotel?
- ¿Qué platos son los que tienen mayor demanda por parte de los turistas?
- ¿Qué tipo de estrategias utiliza para captar clientes?
- ¿Tiene convenios con agencias de viajes locales y/o internacionales? ¿Cómo negocia con éstas?
- ¿Cree Ud. que un hotel ubicado a aproximadamente 20-30 minutos del centro de la ciudad, de entorno natural, resulte atractivo para los turistas? ¿Por qué sí/no?
- ¿Qué opina acerca de la influencia de factores externos (P. Ej. Política, aspectos sociales- culturales, entre otros) en el sector turismo? ¿Entre lo mencionado, cuál considera que es el factor más determinante?
- ¿En qué medida depende un hotel de sus proveedores?
- ¿Cuál es el nivel de competencia actual en el sector hotelero? ¿Considera que la informalidad es alta?
- ¿Qué tan grandes son las barreras para poder entrar en el negocio hotelero?
- ¿En qué medida el cliente tiene capacidad para negociar con el hotel? ¿Posee diversas opciones para elegir?
- ¿Qué es lo que considera más importante para el éxito de este hotel?
*Se dirigirá con re preguntas si es necesario para que se defina la ventaja competitiva del negocio en cuestión
- ¿Cuáles son sus perspectivas a 5 años acerca del turismo en la ciudad y en específico del sector hotelero?

Guías de turismo

- a. ¿Qué aspectos considera Ud. que el turista valora más de un hotel?
- b. ¿Qué ventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- c. ¿Qué desventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- d. Durante la estadía del turista, ¿qué lugares suele visitar, cuánto tiempo permanece en el hotel?
- e. ¿En general qué problemas suele encontrar el turista en su estadía en la ciudad?
- f. ¿Cómo percibe la satisfacción del turista al final de su estadía en la ciudad?
- g. ¿Cree Ud. que un hotel ubicado a aproximadamente 20-30 minutos del centro de la ciudad, de entorno natural, resulte atractivo para los turistas? ¿Por qué sí/no?

Administradores de Agencias de Viajes (Hotel ubicado en el centro de la ciudad)

- a. ¿Qué aspectos considera Ud. que el turista valora más de un hotel?
- b. ¿Qué ventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- c. ¿Qué desventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- d. ¿Cómo realiza el turista la compra de sus servicios? ¿Aproximadamente qué porcentaje reserva por su cuenta el hotel? (Especificar el proceso de compra desde que el turista está en su país de origen)
- e. ¿Tiene convenios con hoteles? ¿Cómo negocia con éstos?
- f. Durante la estadía del turista, ¿qué lugares suele visitar, cuánto tiempo permanece en el hotel?
- g. ¿Cree Ud. que un hotel ubicado a aproximadamente 20-30 minutos del centro de la ciudad, de entorno natural, resulte atractivo para los turistas? ¿Por qué sí/no?

3.2.3 Diseño y estrategias de recolección de datos

Ya que la herramienta que se utilizará es la entrevista, la cantidad de estas fue determinada según el juicio propio, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados y de su conocimiento acerca del tema a investigar; en este caso especialistas del sector turismo con amplia experiencia. Se han considerado 4 perfiles:

- Administradores de hoteles turísticos: ya que gestionan el mismo tipo de negocio y se dirigen a un mercado similar al que se apunta en este plan de negocio, su

aporte es sumamente valioso. La experiencia, que se espera tengan en el sector es de 5 años o más. Las personas consideradas para el estudio son:

César Aparicio: Administrador Hotel Conde de Lemos (3 estrellas)

Juan Carlos Zeballos: Administrador Hotel La Posada de Ugarte (3 estrellas),

Hotel La Casa de Sillar (3 estrellas) y Hotel Astorga (3 estrellas)

- Guías de turismo: Se considera su aporte importante puesto que tienen contacto directo con los turistas y pueden proporcionar información detallada acerca del comportamiento y preferencias de éstos. Los que se tuvieron en cuenta para el estudio son:

Pierina Bermejo Huerta

Eder Chulla Pfuro

Anghela Viza Cumpa

Juan Carlos Guerra Chire

Vilia Gamarra Rosas

Cabe resaltar que estos trabajadores son independientes, pero laboran con agencias de viajes que contratan sus servicios de forma regular. Las empresas donde suelen trabajar son: Papaya Tours, Giardino Tours y Santa Catalina Tours.

- Administradores de agencias de viajes: Aunque pertenecen a otra parte de la cadena de valor de la industria del turismo, su percepción desde un ángulo distinto acerca del turista servirá para complementar el panorama general y tener una visión clara acerca de las distintas preferencias de la variedad de turistas. Los administradores considerados para las entrevistas son:

Juan Carlos Chavez Gonzales / King Tours

Yeni Quicaño / Perú Explorer

Jorge Hirose Málaga / Papaya Tours

Ruth Guzmán Marino / Santa Catalina Tours

- Recepcionistas de hotel: Son la cara visible del hotel y muchas veces el primer contacto que tiene el turista con éste. Proporcionan para el estudio una comprensión adicional y complementaria acerca del turista.

Masiel Samanez Villena / Hotel Hannan
Roger Martínez Mamani/ Hotel El Turista

En total se realizaron 13 entrevistas para el presente estudio. Esto se determinó por conveniencia y juicio de los investigadores, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo y los variados perfiles descritos anteriormente.

Las preguntas son abiertas y de opinión acerca de diversos puntos como las preferencias de los turistas, su comportamiento y las posibles mejoras en esta industria.

En la guía de entrevista se incluyen pautas para dirigirla en caso ésta se aleje de lo que se busca. Pero, tratándose de especialistas en el sector, el entrevistador dejará a cada entrevistado explazar, incluso se aborda temas complementarios no incluidos en las preguntas, ya que podrían brindar información relevante no considerada previamente.

Con respecto a las fuentes secundarias, los principales datos serán obtenidos de entidades nacionales como el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior y Promperú, las cuales, en su base de datos tienen diversos estudios muy detallados acerca del comportamiento de los turistas. Dichos estudios son periódicamente encargados a realizar a prestigiosas empresas de investigación mercado como Ipsos Perú.

Por lo tanto, los datos obtenidos de esta fuente, serán considerados como válidos para el presente estudio. Cabe agregar, que, por limitantes de tiempo y sobretodo de presupuesto, no sería posible cubrir todo el mercado de turistas a nivel nacional, no obstante, la información de estas entidades soluciona estos inconvenientes y permite la realización de este trabajo.

3.2.4 Procesamiento de datos

Se utilizará el programa Microsoft Excel 2016 para procesar y generar los resultados deseados a partir de los datos obtenidos.

3.2.5 Muestra

Ya que en el siguiente plan de negocios se emplearán entrevistas, la muestra fue elegida por conveniencia y juicio del autor. Considerando administradores de hoteles y de agencias de viajes, guías de turismo y recepcionistas de hotel.

La cantidad de hoteles en el centro de la ciudad de Arequipa es de 45, entre categorizados y no categorizados, independientemente del número de estrellas. (MINCETUR, 2018). La cantidad de agencias de turismo en el centro de la ciudad fue estimada, obteniendo un número de 75 aproximadamente.

La muestra elegida, como se indicó fue por juicio y conveniencia, 2 administradores de hotel, 5 guías de turismo, 4 administradores de agencias de turismo y 2 recepcionistas.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

4.1.1 FACTOR DEMOGRÁFICO

El turismo en la región sudamericana ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, en el año 2015, 96.6 millones de turistas extranjeros arribaron a América Latina, siendo la cifra más alta registrada hasta aquel momento en la última década. (BBVA, 2016).

Según el Panorama del Turismo Internacional de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el Perú se posiciona como uno de los destinos favoritos dentro de la región de acuerdo a la llegada de turistas internacionales, ocupando el cuarto puesto hasta el 2015, después de Brasil, Argentina y Chile, tal y como se muestra en la siguiente figura.

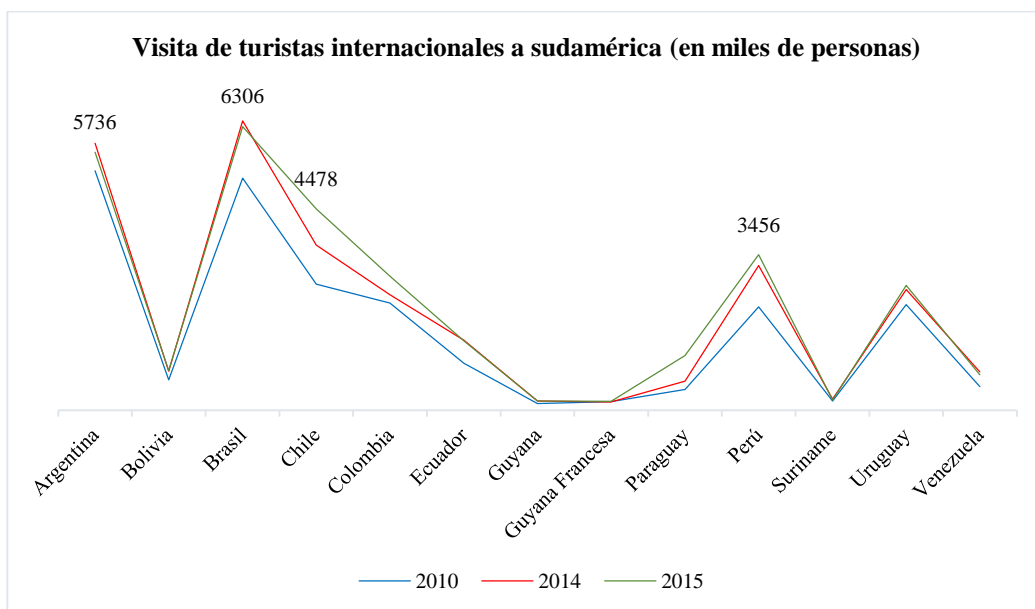


Figura N° 1 : Visita de turistas internacionales a Sudamérica (en miles de personas)

Fuente: (Organización Mundial del Turismo, 2017). Panorama del Turismo Internacional
Elaboración Propia

Siguiendo la tendencia de la región, la evolución de turistas extranjeros que visitan nuestro país ha venido en aumento, del 2013 al 2017 el crecimiento anual ha llegado a ser de 9.4% y en la proyección para los siguientes cinco años (2018 – 2022) aunque menor sigue siendo positiva llegando a 5.4% de crecimiento.

Además, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, los turistas extranjeros que llegan al país son de origen latinoamericano (60%) y anglosajón (19%) (PROMPERÚ, 2017)

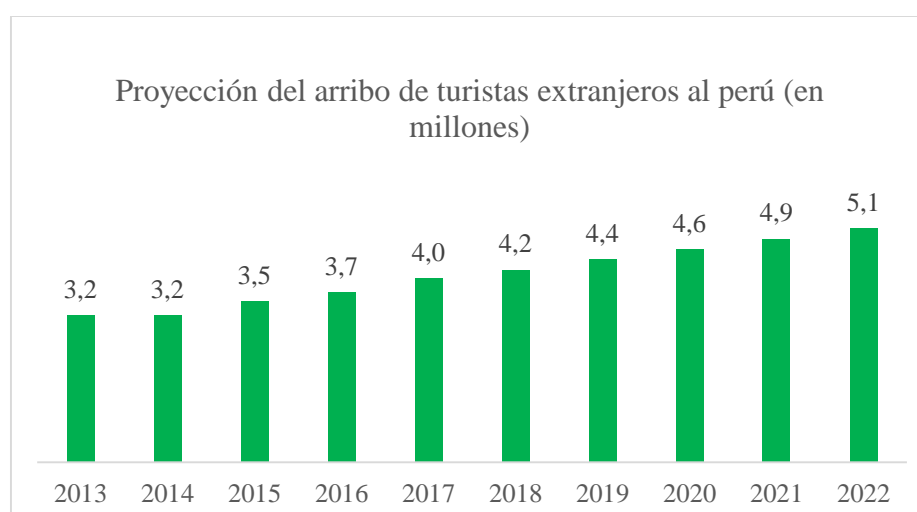


Figura N° 2: Proyección del arribo de turistas extranjeros al Perú (en millones de personas)

Nota: Los datos proyectados de los años 2018-2022 son de elaboración propia

Fuente: (PROMPERÚ, 2017). Perfil del turista extranjero (datos del 2013 – 2017) – Elaboración propia

Pasando a hacer un enfoque en la ciudad de Arequipa, se tiene que para el año 2015, la llegada de turistas ya había superado el millón de personas (entre turistas nacionales y extranjeros) (CANATUR, 2016). Por lo que se considera una actividad productiva y prometedora que genera empleo en diversos rubros, en especial en hoteles, restaurantes y agencias de viaje.

Por ello, es importante conocer las principales características sociodemográficas del turista que visita Arequipa. En primer lugar, como en cualquier destino, el grupo de turistas se divide en dos: nacionales y extranjeros, y en ambos casos el

primer motivo de viaje es el de “vacaciones y recreación”, tal y como se muestra en la tabla N°1.

Tabla N° 1: Principales motivos de viaje de los turistas que visitan Arequipa

	Turista Nacional	Turista Extranjero
Vacaciones y recreación	50%	78%
Visita a amigos/ familiares	22%	8%
Negocios	21%	7%
Estudios	1%	3%
Otros	6%	4%

Fuente: (PROMPERÚ, 2016). Conociendo al turista que visita Arequipa - Elaboración propia

Además, en la categoría de turistas extranjeros, las 3 principales nacionalidades que nos visitan son: chilenos (24%), franceses (10%) y estadounidenses (8%) (PROMPERÚ, 2017), conformando casi la mitad (42%) del total de nacionalidades que vienen a Arequipa.

Entonces, sabiendo que el principal motivo de viaje de tales turistas es el de “vacaciones y recreación”, se debe considerar que los meses de mayor recibimiento serán entre enero a marzo en el caso de turistas latinoamericanos, entre junio y agosto en el caso de los turistas norteamericanos y entre julio y setiembre en el caso de los turistas europeos; puesto que dichos meses conforman el periodo de verano en los lugares mencionados.

También hay que considerar otras características relevantes que describen a los turistas que visitan nuestra ciudad, para poder elaborar un perfil cercano a la realidad de los turistas que pueden hacer uso del hotel.

Tabla N° 2: Características sociodemográficas de los turistas que visitan Arequipa

		Turista nacional /2	Turista extranjero
Sexo	Masculino	46%	57%
	Femenino	54%	43%
Edad	De 15/1 a 24	14%	25%
	De 25 a 34	27%	38%
	De 35 a 44	19%	15%
	De 45 a 64	40%	19%
Estado Civil	Sin Pareja	40%	51%
	Con Pareja	60%	49%

Nota 1: En el caso del turista nacional la edad empieza en 18 años no 15

Nota 2: Solamente se toma en cuenta los datos del turista vacacional nacional

Fuente: (PROMPERÚ, 2017) - Elaboración propia

De la tabla anterior se puede concluir que la información sobre sexo y estado civil es indistinta puesto que es casi equitativa en ambos casos, sin embargo, en cuanto a la edad se observa que la mayoría de turistas nacionales que visitan Arequipa son mayores de 45 años en cambio en el caso de los turistas extranjeros son de entre 25 a 34 años.

Así mismo, respecto a los aspectos del viaje se observa que los turistas nacionales viajan principalmente en grupos de “amigos o familiares” y “padres e hijos” quedándose un promedio de 5 noches en la ciudad en hostales u hoteles por igual. Y los turistas extranjeros viajan “solos”, “con amigos o familiares” o “con pareja” en su mayoría, quedándose un promedio de 4 noches y prefiriendo alojarse principalmente en hoteles. La información sobre el grupo de viaje aclara que, debido a su conformación, puede que los turistas busquen en su mayoría suites dobles y triples (para estar entre amigos o familiares y entre padres e hijos), matrimoniales y finalmente simples.

Tabla N° 3: Aspectos del viaje que realizan los turistas que visitan Arequipa

		Turista nacional ^{1/}	Turista extranjero
Grupo de viaje	Solo	14%	34%
	Con Pareja	19%	28%
	Padres e Hijos	28%	5%
	Con amigos o familiares (sin niños/con niños)	29%	33%
Promedio de permanencia	Noches	5	4

Nota: 1/ Solamente se toma en cuenta los datos del turista vacacional nacional

Fuente: (PROMPERÚ, 2017) Perfil del Vacacionista Nacional que visita Arequipa & Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa - Elaboración propia

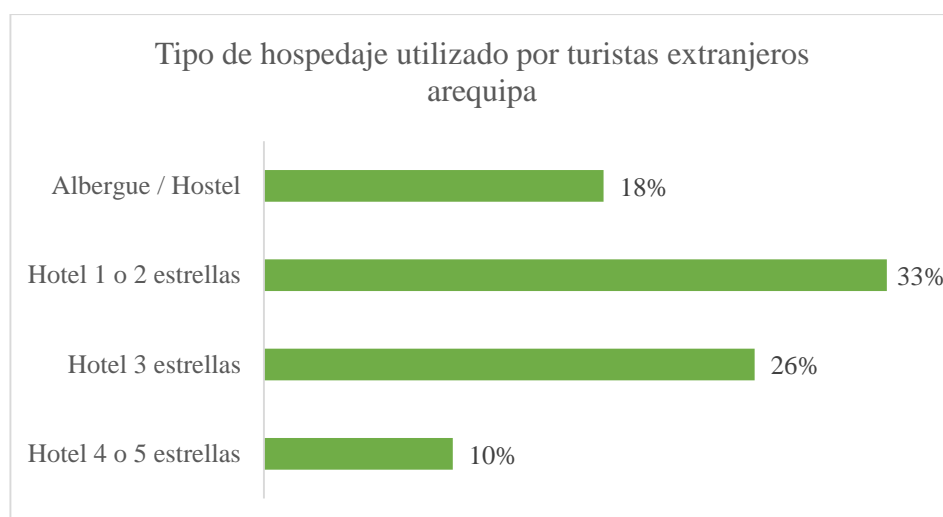


Figura N° 3: Tipo de hospedaje utilizado por turistas extranjeros en Arequipa

Fuente: (PROMPERÚ, 2017) Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa
Elaboración propia

No obstante, el alojamiento tipo “hotel” que utilizan los turistas extranjeros en Arequipa se clasifica en establecimientos desde 1 estrella hasta 5 estrellas, siendo los más preferidos los de 1,2 y 3 estrellas (59%), esto puede ser debido a que la mayor cantidad de extranjeros que visitan la ciudad tienen entre 25 a 34 años de edad, sin una madurez económica suficiente, ya que, el 26% de los extranjeros que viajan a Arequipa tiene un ingreso familiar anual de menos de \$20000 y el 27% entre \$20000 a \$39000 (PROMPERÚ, 2017).

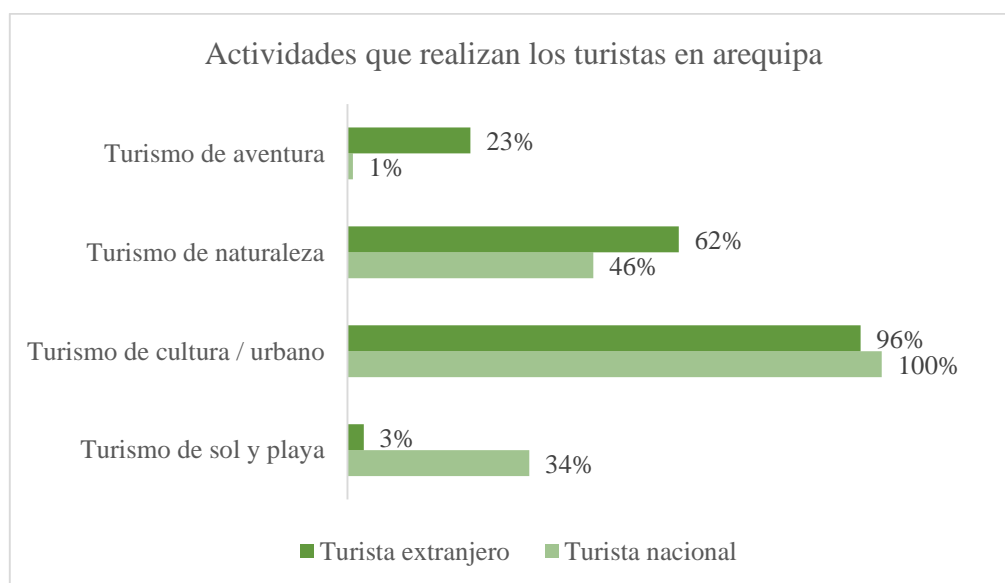


Figura N° 4: Actividades que realizan los turistas en Arequipa

Nota: Solamente se toma en cuenta los datos del turista vacacional nacional

Fuente: (PROMPERÚ, 2017) - Elaboración propia

Finalmente tanto turistas nacionales como extranjeros prefieren realizar actividades de cultura/urbanismo (que incluye principalmente pasear por la ciudad, visitar parques/ plazas e iglesias) y de naturaleza (que incluye principalmente visitar el mirador, el cañón y las reservas naturales) en Arequipa (PROMPERÚ, 2017)

4.1.2 Factor Económico

4.1.2.1 Crecimiento Interno

La economía peruana ha venido registrando un crecimiento positivo en los últimos años, sin embargo, para el año 2017 creció solamente 2.5%, cifra por debajo de lo proyectado por el MEF. Para el 2018, dicha institución prevé que el crecimiento del PBI será de 3.6% gracias a condiciones externas favorables, no obstante este crecimiento es menor a lo contemplado en su plan 2018-2021 (de 4%), de igual forma reajustan la cifra del tipo de cambio a S/3.25 por dólar en vez de S/3.35, sin embargo, para el 2021 proyectan un ligero crecimiento económico y con este, un alza de S/0.10 en el tipo de cambio. (MEF, 2018). Este dato es de vital importancia en el sector turismo puesto que los ingresos en esta actividad se realizan normalmente

en dólares americanos, por lo que se debe prestar atención a cualquier posibilidad de depreciación de esta moneda.

En cuanto a la región Arequipa en el año 2017, los otros indicadores económicos, en su mayoría, registraron un dinamismo positivo. En específico, crecieron: el sector minería (7.8%) la inversión pública (87,3%), el sector construcción (7,1%), las exportaciones (15,7%), créditos (7,1%) y depósitos (10,5%). En contraste, el sector fabril decreció 9,5% y el sector pesquero 91.1% (BCRP, 2018).

La actividad turística representa alrededor del 4% del PBI en el Perú (PROMPERÚ, 2017), cifra que en el 2015 ya representaba, en términos monetarios, 23.5 millones de soles (MINCETUR, 2015), cuya distribución se dio en diversos rubros, siendo uno de ellos el alojamiento con el 14% del total, que es igual a 3.29 millones de soles.

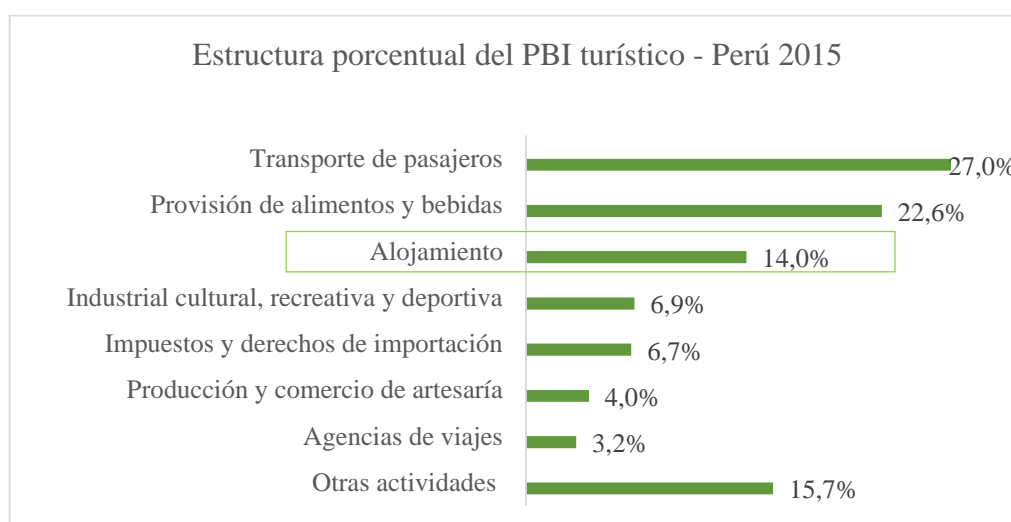


Figura N° 5: Estructura porcentual del PBI Turístico

Fuente: (MINCETUR, 2015) Medición económica del Turismo

Elaboración propia

4.1.2.2. Ingreso de divisas por sector Turismo

El Turismo representa el tercer sector generador de divisas en el país y en el 2013 el Presidente de la Cámara Nacional de Turismo, manifestó que para el 2035 promete ser la primera actividad económica del país (Gestión, 2013). Además, el consumo turístico interior representa el 6.9% del gasto total de la economía, y a su vez el gasto turístico interno el 62% del consumo turístico interior mientras que el gasto receptivo representa el 31%. (MINCETUR, 2015).



Figura N° 6 : Ingreso de divisas por turismo (en millones de US dólares)

Fuente: (INEI, 2016) Censo Nacional Estadístico - Elaboración propia

Para el año 2015 el Perú recibió 4151 millones de dólares en divisas generadas por la actividad turística, presentando una evolución del 48% desde el año 2011.

4.1.2.3 Gasto del turista en Perú:

Para analizar el gasto que realizan los turistas en cada visita al Perú, hay que hacer una distinción entre el gasto del turista nacional y el gasto del turista extranjero. En el caso del turista extranjero, aquellos provenientes de Asia, África y Oceanía presentan el mayor gasto (\$162 diarios); sin embargo, los europeos son quienes presentan mayor estadía promedio (18

días) y visitan un mayor número de departamentos con un gasto diario de \$76, incluso por debajo de los latinoamericanos quienes gastan en promedio \$80 diarios, pero se quedan solamente un promedio de 7 días. (PROMPERÚ, 2017).

En el caso de los turistas nacionales, su estructura de consumo es diferente, en primer lugar, se debe considerar que los peruanos gastan solamente el 5% de sus ingresos en actividades de diversión (como lo son los viajes) mientras que para alimentos destinan el 34% y para transportes el 9% (Ver Gráfico N°06) (Arellano Marketing, 2011). Por eso tales actividades relacionadas también con el turismo, deberían unirse mediante alianzas estratégicas para cerrar un círculo de atracción para el turista nacional.

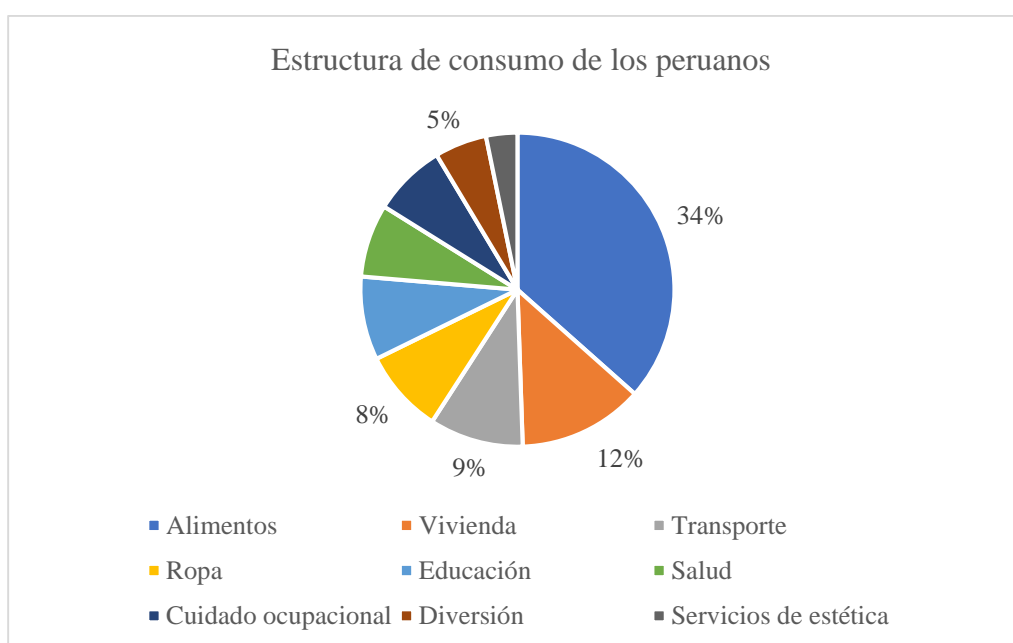


Figura N° 7: Estructura de consumo de los peruanos

Fuente: (Arellano Marketing, 2011) Estudio: En qué gasta nuestro cliente

Elaboración propia

Además, el 9% de peruanos ha hecho viajes en el último año, tal y como se muestra en el siguiente gráfico, y en la ciudad de Arequipa los turistas vacacionales nacionales gastan diariamente un promedio de S/.107.00, la mayoría gasta principalmente en alimentación, seguido de transporte y traslados, visitas turísticas y alojamiento. (PROMPERÚ, 2017)

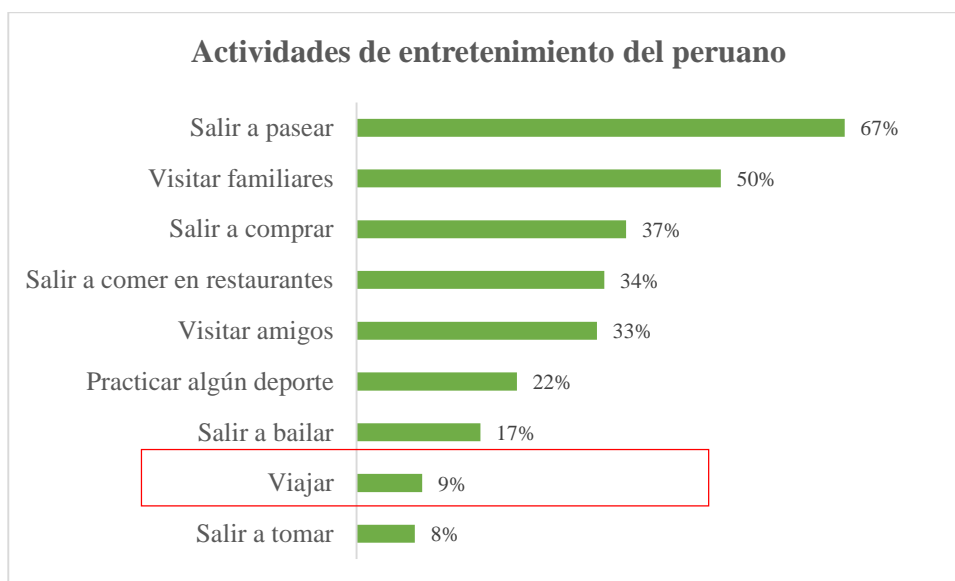


Figura N° 8: Actividades de entretenimiento del peruano

Fuente: Arellano Marketing, 2018 - Elaboración propia

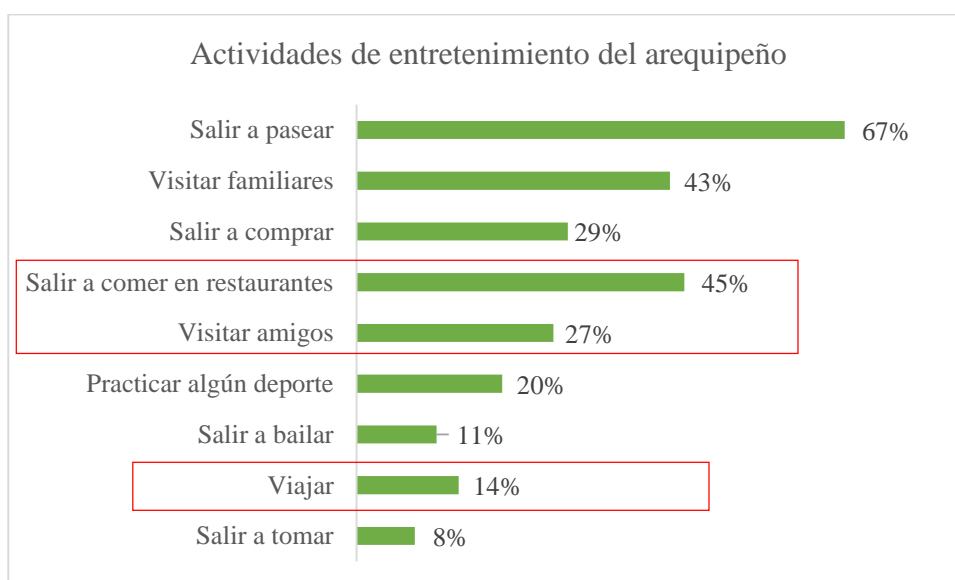


Figura N° 9: Actividades de entretenimiento del arequipeño

Fuente: Arellano Marketing, 2018 - Elaboración propia

Finalmente, el 14% de arequipeños también ha hecho viajes en el último año, la mayoría al interior del país por turismo, pero mucho más relevante para el proyecto es que el 45% sale a comer en restaurantes, tanto campestres como de la ciudad. Teniendo en cuenta que los hoteles ofrecen

un servicio de restaurante-cafetería, tal hecho debe puede ser aprovechado por la empresa, así como lo hace actualmente el Hotel Estelar El Lago.

4.1.3 Factor Ambiental

Todos los sectores económicos están ligados a la contaminación ambiental, por lo que para la industria hotelera se han creado diversos organismos como la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes, que dentro de sus funciones está elaborar informes y proyecciones sobre el impacto medioambiental de la actividad hotelera, así como su repercusión económica, buenas prácticas empresariales, entre otros. Con la finalidad de defender los intereses de los hoteles y restaurantes del mundo, protegiendo sus resultados. (IH&RA, 2018).

Algunas de las prácticas más utilizadas por los hoteles para reducir su impacto negativo sobre el medioambiente son de: Gestión administrativa como la utilización de llave electrónica, focos fluorescentes de ahorro energético, entre otros; de eco-consumo que significa utilizar materiales menos contaminantes como papel reciclado, detergentes biodegradables, etc. Y de una buena gestión de los residuos generados. (Aguirre, 2011).

Las principales razones para que un hotel adopte medidas eco-amigables son para mejorar su competitividad (en procesos y productos y marketing verde), obtener legitimación (cumplir con las regulaciones, colaborar con los stakeholders y gestionar su imagen corporativa) y para generar responsabilidad medioambiental (donaciones e iniciativas no divulgadas) (González, 2016).

Recordando, finalmente, que el consumidor de primer mundo (de los cuales Arequipa recibe bastantes turistas) y la generación de los millennials (a la cual pertenecen la mayoría de turistas extranjeros que visitan Arequipa), tienen una alta consciencia respecto a los valores sociales y éticos e inclinan sus preferencias hacia prácticas que favorezcan el entorno medioambiental.

4.1.4 Factor Tecnológico

La industria hotelera puede obtener beneficio del uso de la tecnología tanto de hardware como de software. Dentro de la utilización de software puro están los sistemas ERP que pueden instalarse para gestionar diversas áreas como logística (una de los factores más críticos para hoteles y restaurantes) y el uso de sistemas CRM y Big Data para recopilar y analizar los datos sobre los clientes y poder generar así, estrategias de marketing que incluso puede ser específicamente digital, mediante la utilización de página web propia, redes sociales o anclaje a plataforma de reservación en hoteles, entre otros.

También están los sistemas que se combinan con hardware, como los dispositivos de realidad virtual y aumentada o aquellos comandados por internet, que si bien enriquecen la experiencia producto-servicio, son aún muy caros de implementar.

Y los canales interconectados dentro de los hospedajes, que son dispositivos tecnológicos que mejoran la estadía del cliente sin estar necesariamente conectados a internet, como los botones de servicio a la habitación y/o reservación en el restaurante del hotel, los controles inalámbricos o de voz y/o mediante tabletas para controlar la luz, la temperatura y/o la música de la habitación, sensores biométricos como detección de la retina para poder ingresar a la habitación, entre otras innovaciones. Evidentemente algunas de estas tecnologías son más caras de implementar que otras, las más sencillas son las mencionadas al principio: botones de servicio a la habitación y/o reservación en el restaurante del hotel o controles inalámbricos para manipular distintas características de la habitación.

4.1.5 Factor Legal

Nuestro país cuenta con la “Ley General de Turismo” N°29408, cuya vigencia se mantiene hasta el día de hoy, la cual se compone principalmente de determinaciones de: el organismo rector de la actividad turística, la coordinación interinstitucional, el planeamiento de la actividad, oferta y promoción del turismo, la protección al turista y la facilitación turística, fomento de la calidad

y cultura turística y los recursos humanos de la actividad. (Congreso de la República, 2009)

Además, existen otros entes que determinan los deberes de las empresas que operan dentro del sector turismo, los cuales son:

- INDECOPI:
 - Obligaciones de los establecimientos de hospedaje (INDECOPI, 2018)
 - Obligaciones respecto a la colocación de precios y categorización en hoteles y restaurantes (INDECOPI, 2018)

- MINCETUR:
 - Texto único de procedimientos administrativos: “que contiene toda la información relacionada a la tramitación de procedimientos que los administrados realizan ante sus distintas dependencias.” (MINCETUR, 2018)
 - Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR, “establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje y la clasificación de Hotel, Apart-Hotel, Hostal y Albergue” (MINCETUR, 2018)

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento:
 - Norma A.030 Hospedaje del Título III del Reglamento Nacional de Edificaciones aprobado por Decreto Supremo N° 006-2014-VIVIENDA: establece los requerimientos de infraestructura para un negocio de alojamiento. (MINCETUR, 2018)

4.1.6 Factor Cultural

El Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur al 2025) elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) tiene el objetivo de “Consolidar al Perú como destino turístico sostenible, competitivo y de calidad; donde, a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país.” (Portal de Turismo, 2016)

Para lograr tal propósito se ha planteado diversas acciones, entre las más importantes están la identificación de nuevos mercados, teniendo como potencial a los países asiáticos, que han tenido un crecimiento en bloque, y a otros países importantes como Estados Unidos y Chile. Otra acción relevante para el proyecto es la “simplificación y transparencia en los procesos relacionados con los trámites para la obtención de licencias, permisos o autorizaciones que permitan la ejecución de proyectos y el desarrollo de actividades orientadas al sector turismo y facilite en términos reales la reducción de costos y plazos. También establecer el marco regulador de la actividad turística que promueve un clima adecuado para las inversiones e implementar la plataforma tecnológica de la Ventanilla Única de Turismo (VUT).” (Portal de Turismo, 2016)

Finalmente, se debe considerar que el turista extranjero que viene al Perú por vacaciones, se dirige principalmente a las ciudades de Lima y Cuzco (tanto anglosajones como latinoamericanos) por lo que Arequipa puede considerarse como un destino “de paso”. Además estos turistas tienen por costumbre planificar su viaje a través de internet en su mayoría (PROMPERÚ, 2016) y visitan Arequipa para realizar turismo de naturaleza y cultural, cuya evolución ha sido positiva en los últimos 5 años, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

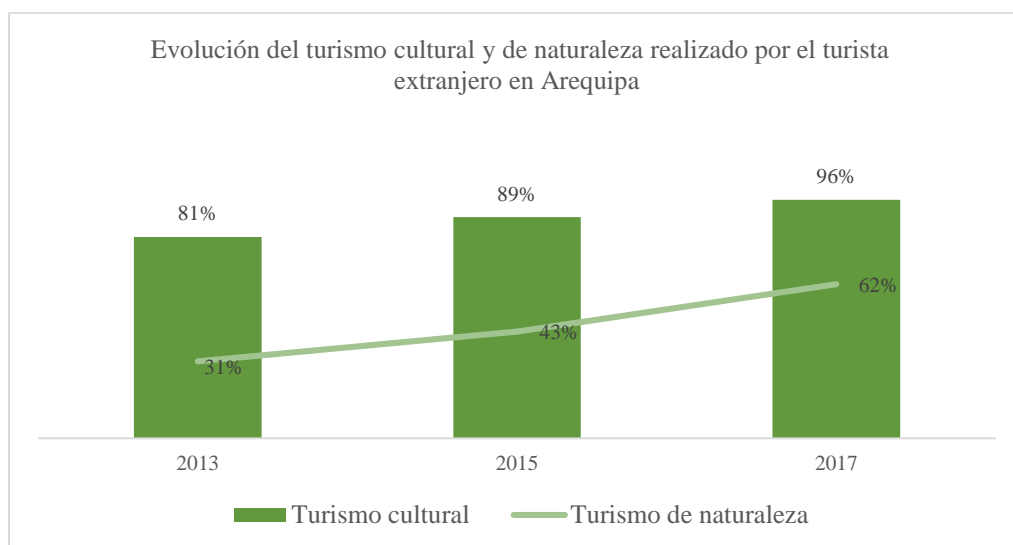


Figura N° 10: Evolución del turismo cultural y de naturaleza (turista extranjero en Arequipa)

Fuente: (PROMPERÚ, 2013); (PROMPERÚ, 2015); (PROMPERÚ, 2017) - Elaboración propia

4.1.7 RESULTADOS:

A partir de la información previamente presentada, se analizan los resultados que cada factor tendría para un establecimiento de hospedaje categorizado como hotel de rango medio-alto (3 a 4 estrellas) ubicado dentro de área verde en la ciudad de Arequipa.

Tabla N° 4: Resultados del Análisis del Macroentorno

Análisis del Macroentorno	Resultado
Factor demográfico	Positivo
Factor económico	Neutral - Positivo
Factor ambiental	Positivo
Factor tecnológico	Positivo
Factor legal	Negativo
Factor cultural	Positivo

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración: Propia

4.2 Análisis de Microentorno

El análisis del microentorno se realizará en base al análisis Porter de las cinco fuerzas.

4.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Las barreras de entrada más importantes para ingresar a operar en el rubro hotelero son de índole legal y económico.

En primer lugar, las de índole legal se refieren a todos los procesos y trámites que se deben cumplir para abrir la empresa, y los requisitos específicos para el sector hotelero, dentro de estos están aquellos que se solicitan normalmente en SUNARP, SUNAT y Municipalidad respectiva, y aquellos requerimientos solicitados por otras entidades como el MINCETUR, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento e INDECOPI para el sector hotelero en específico, que son supervisados rigurosamente y requieren de arduo trabajo, como es en el caso de requerimientos de infraestructura mínima para un establecimiento de hospedaje.

Y las barreras de índole económica son aquellas referidas a la inversión que se necesita para abrir un establecimiento de hospedaje, que es alta, en especial si es que no se cuenta con ninguna de las exigencias que impone el rubro en sí, como poseer un terreno adecuado.

Sin embargo, en ambos casos las barreras de entrada pueden aumentar o disminuir de acuerdo a la clasificación del hospedaje, es decir, los requerimientos tanto económicos como legales no son iguales para la apertura de un albergue o un hostel de una estrella que para un hotel de 4 o 5 estrellas.

4.2.2 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad de la oferta total de establecimientos de hospedaje en Arequipa se puede analizar desde dos perspectivas: por un lado, tomando en cuenta la

cantidad de competidores existentes y, por otro lado, evaluando la forma cómo compiten dentro de la industria.

En primer lugar, en cuanto a la cantidad de competidores, la rivalidad es alta, porque para el año 2016 en Arequipa ya existían 1431 establecimientos de hospedaje colectivo entre categorizados (286) y no categorizados (1145) (INEI, 2017). Cabe aclarar que los primeros son aquellos clasificados y categorizados por la autoridad competente de Turismo, como de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2), una (1) estrella y otros como Albergues y Ecolodges.

En cuanto a la forma cómo compiten, se puede decir que la rivalidad de la industria no es tan alta puesto que las prácticas competitivas que realizan se limitan a realizar ofertas por temporada o convenios con empresas cuando hay eventos de relevancia como la Convención Minera y recientemente, por mejorar su “reputación online” ya que los turistas están utilizando cada vez más páginas web de reservación de alojamiento como Trivago o Booking.com y páginas de recomendaciones para viajeros como TripAdvisor.

4.2.3 Poder de negociación con los proveedores

Esta fuerza analiza a los proveedores que tienen la capacidad de abastecer de productos y servicios a la industria hotelera. La gestión con proveedores estratégicos no representa un obstáculo significativo ya que en la ciudad de Arequipa existe gran cantidad de proveedores con los cuales negociar de manera directa.

Los principales productos y servicios que los hoteles pueden requerir son aquellos con relación a equipamiento e implementación de: baños, habitaciones, limpieza, cocina y menaje y otros accesorios; para ello, pueden abastecerse con diversos proveedores mayoristas de la ciudad como mercados y ferias, a través de importadores o tiendas minoristas dedicadas específicamente al rubro hotelero que se ubican principalmente en la capital del país y pueden abastecer a nivel nacional si es que se desea adquirir objetos más exclusivos como es el caso de la tienda “Todo para Hoteles” ubicada en Lima que tiene como clientes

a hoteles en Lima, Cuzco, Puno y Piura o incluso contactar con proveedores en otras ciudades vía internet si se desea.

4.2.4 Poder de negociación con los compradores

Si bien es cierto, el número de arribo de turistas a la ciudad de Arequipa se ha venido incrementando y tiende a aumentar aún más tal y como se observó anteriormente en el análisis del macroentorno, existen de igual forma bastantes establecimientos de hospedaje entre los cuales los clientes potenciales pueden escoger, o simplemente asistir a alguno que ya se les fue recomendado o que la agencia de viaje programó (por ello la importancia de establecer alianzas estratégicas con alguna agencia). Además, aunque baja, existe la disponibilidad de algunos sustitutos para los hoteles como el alquiler de departamento o quedarse en la casa de algún familiar o amigo.

Por ello, el costo de cambio para los clientes de establecimientos de hospedaje no es alto, en especial si se tiene alguna mala experiencia previa. Sin embargo, el escenario cambia un poco en el caso de hoteles de alta categoría, ya que no solamente hay pocos en la ciudad, sino que hay mayor posibilidad que el cliente desarrolle un lazo de fidelidad con un determinado establecimiento de acuerdo a las atenciones que haya recibido y el cumplimiento de expectativas que haya logrado.

De cualquier manera, surge un aspecto importante que también se debe tener en cuenta, y es que la mayoría de turistas extranjeros que visitan Arequipa lo hacen “por primera vez” (78%) (PROMPERÚ, 2017), por lo que la negociación con los compradores suele surgir en el momento en el que evalúan la reserva del hotel, ellos tomarán en cuenta aspectos como relación precio-calidad, opiniones de otros clientes y ubicación; y optarán por el hotel que consideren más conveniente.

4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los posibles sustitutos para la categoría de hoteles son los hostales, albergues, apart-hotel y ecolodges. Además, también existen otras alternativas de hospedaje

para los turistas como: hacer camping, quedarse en la casa de algún amigo o familiar o alquilar un departamento para su estadía; pero estas prácticas son poco utilizadas.

Sin embargo, en el caso de productos sustitutos, para los consumidores el costo de cambio es alto ya que según el segmento al que pertenezcan escogerán una categoría (hotel, albergue, ecolodge u otro) que se adapte mejor a sus posibilidades económicas y que cumpla ciertas expectativas ya delimitadas, y si no encuentran disponibilidad en la categoría escogida tal vez se vean obligados a optar por una categoría más baja (por debajo de sus expectativas) o una más alta (sobrepasando su presupuesto planteado).

En cuanto a la rentabilidad y agresividad de los Productos Sustitutos, se puede decir que no es un factor negativo puesto que las categorías no suelen competir entre sí, solamente los establecimientos dentro de cada categoría lo hacen de manera directa.

4.2.6 Resultados:

A partir de la información previamente presentada, se analizan los resultados que cada fuerza tendría para un establecimiento de hospedaje categorizado como hotel de rango medio-alto (3 a 4 estrellas) ubicado dentro de área verde en la ciudad de Arequipa.

Tabla N° 5: Resultados del Análisis del Microentorno

Análisis del microentorno	Resultado
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alto
Rivalidad entre los competidores	Medio - Alto
Poder de negociación con los proveedores	Medio - Alto
Poder de negociación con los compradores	Medio
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Bajo

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración: Propia

4.3 Planeamiento estratégico

Se desarrollará el plan estratégico sobre un establecimiento de hospedaje categorizado como hotel de rango medio-alto (3 a 4 estrellas) orientado al turista que visita Arequipa para realizar principalmente turismo de naturaleza y/o que busque alojarse en un establecimiento apartado de la ciudad con el fin de obtener comodidad y relajación, que funcione y se consolide a lo largo del horizonte de tiempo de 10 años.

4.3.1 Visión

La visión de la empresa es:

“Consolidarse como uno de los mejores hoteles del sur del Perú, ofreciendo el mayor reposo y comodidad como experiencia inolvidable para el año 2022”

4.3.2 Misión

La misión de la empresa es:

“Enfocarse en brindar un servicio de alojamiento de calidad, orientado a satisfacer las necesidades del turista que busca hospedarse en un ambiente de tranquilidad y comodidad cercano a la naturaleza, obteniendo así altos niveles de ocupación y dinamismo dentro del hotel, generando rentabilidad para la empresa y manteniendo también un clima laboral adecuado y estimulante para todos los colaboradores.”

4.3.3 Matriz FODA

Se analizarán las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la empresa dentro de una matriz FODA priorizada e detallada obtenida a través de matrices de análisis de diagnóstico externo e interno (MADE y MADI), las cuales a su vez se realizan a partir de la elaboración de un listado de factores internos y externos que conciernen a la empresa dentro de una matriz FODA inicial.

Todo esto con el fin de plantear y elaborar las estrategias del planeamiento estratégico del proyecto. Estas estrategias se utilizarán a lo largo del horizonte de tiempo de 10 años, coincidiendo con la visión.

Comenzando el análisis se tiene como primer punto la matriz FODA inicial, como se muestra en la siguiente tabla:

4.3.4 FODA Inicial:

Tabla N° 6: Matriz FODA inicial

Matriz FODA inicial	
Fortalezas	Oportunidades/1
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo costo de terreno (en comparación al centro histórico) - Conexión con empresa de traslado de turistas, fundamental debido a la ubicación - Ubicación ideal para el turista que realiza turismo de naturaleza - Posibilidad de utilización de materiales de la zona para reducir costos de construcción - Amplia libertad en la edificación/4 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del arribo de turistas tanto nacionales como extranjeros a Arequipa - Escasa competencia de hoteles de 3 estrellas a más en áreas verdes - Apoyo de entidades estatales como Promperú para el requerimiento de información necesaria - Tendencia positiva del turismo de naturaleza/3 - Uso de diversas plataformas virtuales para las reservas de habitación
Debilidades	Amenazas/2
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de posicionamiento frente a hospedajes ya establecidos de la misma categoría - Ubicación lejana para el turismo de cultura (el más popular en Arequipa) - Falta de experiencia en el rubro hotelero - Falta de alianzas estratégicas con agencias turísticas importantes. - Empleo de tecnología incipiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Normatividad rigurosa respecto a establecimientos de hospedaje - Cambios adversos en el tipo de cambio y políticas comerciales del País - Incremento de tipos de alojamientos sustitutos - Mercado limitado/inferior al de categorías más bajas - Los costos de operación se pueden ver afectados por factores económicos como la inflación

Fuente: Elaboración propia.

1 - 2 Fuente: Explicadas y desarrolladas previamente en el documento.

3- Fuente: (PROMPERÚ, 2016)

4- No es zona de patrimonio histórico donde hay muchas limitaciones en la edificación, por lo que se ofrecería un ambiente mucho más agradable en comparación a hoteles céntricos.

4.3.5 MADE Y MADI

Tabla N° 7: Matriz de análisis y diagnóstico externo – MADE

	Factores Externos	MN	N	O	P	MP	W	Valor	Resultado
1	Crecimiento del arribo de turistas tanto nacionales como extranjeros a Arequipa					X	13%	2	0.2667
2	Escasa competencia de hoteles de 3 estrellas a más en áreas verdes				X		7%	1	0.0667
3	Apoyo de entidades estatales como Promperú para el requerimiento de información necesaria				X		0%	1	0.0000
4	Tendencia positiva del turismo de naturaleza					X	11%	2	0.2222
5	Uso de diversas plataformas virtuales para las reservas de habitación				X		2%	1	0.0222
6	Normatividad rigurosa respecto a establecimientos de hospedaje		X				13%	-1	-0.1333
7	Cambios adversos en el tipo de cambio y políticas comerciales del País			X			18%	0	0.0000
8	Incremento de tipos de alojamientos sustitutos		X				9%	-1	-0.0889
9	Mercado limitado/inferior al de categorías más bajas		X				7%	-1	-0.0667
10	Los costos de operación se pueden ver afectados por factores económicos como la inflación		X				20%	-1	-0.2000

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

MADE: Matriz de análisis y diagnóstico externo

Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	6	13%		1	1	1	1	0	0	1	1	0
2	3	7%	0		1	0	1	0	0	1	0	0
3	0	0%	0	0		0	0	0	0	0	0	0
4	5	11%	0	1	1		1	0	0	1	1	0
5	1	2%	0	0	1	0		0	0	0	0	0
6	6	13%	1	1	1	1	1		0	0	1	0
7	8	18%	1	1	1	1	1	1		1	1	0
8	4	9%	0	0	1	0	1	1	0		1	0
9	3	7%	0	1	1	0	1	0	0	0		0
10	9	20%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	45	100%										

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Tabla N° 8: Matriz de análisis y diagnóstico interno – MADI

	FACTORES INTERNOS	MN	N	O	P	MP	W	Valor	Resultado
1	Bajo costo de terreno (en comparación al centro histórico)				X		18%	1	0.1818
2	Conexión con empresa de traslado de turistas, fundamental debido a la ubicación					X	9%	2	0.1818
3	Ubicación ideal para el turista que realiza turismo de naturaleza				X		7%	1	0.0682
4	Posibilidad de utilización de materiales de la zona para reducir costos de construcción			X			11%	0	0.0000
5	Amplia libertad en la edificación				X		5%	1	0.0455
6	Falta de posicionamiento frente a hospedajes ya establecidos de la misma categoría	X					14%	-2	-0.2727
7	Ubicación lejana para el turismo de cultura (el más popular en Arequipa)		X				5%	-1	-0.0455
8	Falta de experiencia en el rubro hotelero	X					20%	-2	-0.4091
9	Falta de alianzas estratégicas con agencias turísticas importantes.		X				11%	-1	-0.1136
10	Empleo de tecnología incipiente			X			0%	0	0.0000

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

MADI: Matriz de análisis y diagnóstico interno

Factor	S	W	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	8	18%		1	1	1	1	1	1	0	1	1
2	4	9%	0		0	0	1	1	1	0	0	1
3	3	7%	0	1		0	1	0	0	0	0	1
4	5	11%	0	1	1		1	0	1	0	1	1
5	2	5%	0	0	0	0		0	1	0	0	1
6	6	14%	0	0	1	1	1		1	0	1	1
7	2	5%	0	0	1	0	0	0		0	0	1
8	9	20%	1	1	1	1	1	1	1		1	1
9	5	11%	0	1	1	0	1	0	1	0		1
10	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	44	100%										

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

4.3.6 FODA Estratégico priorizado e hipermenorizado:

Tabla N° 9: Matriz FODA priorizada e hipermenorizada

		Oportunidades			Amenazas		
		Crecimiento del arribo de turistas tanto nacionales como extranjeros a Arequipa	Tendencia positiva del turismo de naturaleza	Escasa competencia de hoteles de 3 estrellas a más en áreas verdes	Los costos de operación se pueden ver afectados por factores económicos como la inflación	Normatividad rigurosa respecto a establecimientos de hospedaje	Incremento de tipos de alojamientos sustitutos
Fortalezas		O1	O2	O3	A1	A2	A3
Se cuenta con el presupuesto para la consolidación del hotel	F1	Estrategias Ofensivas -Alianza estratégica de exclusividad con empresa de transporte (O1,O3,F2) -Estrategia competitiva de diferenciación por innovación (O2,O3,F1,F3)			Estrategias de Reorientación -Formalización para categorización correspondiente (A2,F1,F3) -Estrategias orientadas a la efectividad de procesos internos (A1,F2)		
Conexión con empresas de traslado de turistas, fundamental debido a la ubicación	F2						
Ubicación ideal para el turista que realiza turismo de naturaleza	F3						
Debilidades							
Falta de experiencia en el rubro hotelero	D1	Estrategias Defensivas -Estrategia de penetración de mercado a través de campañas de marketing (O1,O2,O3,D2) -Alianzas estratégicas con agencias turísticas de renombre (O1,O2,D3)			Estrategias de Supervivencia - Estrategia de cobertura de mercado para consumidores potenciales en épocas de poca afluencia (A3,D2,D3)		
Falta de posicionamiento frente a hospedajes ya establecidos de la misma categoría	D2						
Falta de alianzas estratégicas con agencias turísticas importantes.	D3						

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

4.3.7. Objetivos

Objetivos a corto plazo

- Lograr un clima laboral que favorezca a la baja rotación de personal desde el inicio de la marcha del proyecto, es decir desde el 1er año.
- Ejecutar el 100% del proyecto en lo que corresponde construcción y adecuación del edificio para que desde el inicio de operaciones se encuentre en plena capacidad operativa.
- Contratar personal con el total de características requeridas para brindar al turista el mejor servicio posible, desde el inicio de operaciones del hotel.
- Cumplir con el total de exigencias de funcionamiento en cuestión de licencias desde el inicio de operaciones del hotel.

Objetivos a mediano plazo

- Obtener una rentabilidad promedio de al menos 15% anual a partir del 2do año de funcionamiento.
- Consolidar alianzas estratégicas con empresas de turismo tales como agencias y empresas de transporte que aumenten competitividad a la empresa. En los primeros 2 años tener una relación sólida y el tiempo restante mantener ésta con contratos permanentes.
- Posicionar competitivamente en el mercado, planteando una propuesta de valor innovadora acorde a las necesidades del consumidor en los primeros 3 años de funcionamiento para ocupar el top of mind del consumidor (5 primeros)
- Mejorar los procesos internos de la empresa que tengan como finalidad la optimización de costos y la eficiencia de los procesos y actividades clave para el 3 año de funcionamiento.
- Ampliar la línea de servicios turísticos según los requerimientos y variaciones de demanda futura (como consumidores de apart hotel y alquiler de departamento) en época baja, a partir del segundo año (en ese tiempo la marcha del hotel debería estar consolidada).

Objetivos a largo plazo

- Mantener alta calidad y comodidad constante en todos los servicios durante toda la duración del proyecto (10 años).
- Lograr la recuperación de la 100% de la inversión en un plazo no mayor de 10 años.
- Mantener una participación en el segmento de mercado elegido constante de al menos el 3%, durante los 10 años.
- Lograr ser considerados dentro de los 3 mejores hoteles turísticos de Arequipa luego de 10 años.
- Lograr un valor actual neto positivo al finalizar el horizonte de tiempo considerado de 10 años.

4.3.8. Estrategias Genéricas

Se tienen cuatro tipos de estrategias (ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia), orientadas principalmente a consolidar y posicionar el hotel entre la competencia directa a través del buen funcionamiento interno y el afianzamiento de lazos con socios clave que ayudarán a conseguir tal objetivo, en el plazo de tiempo correspondiente a 10 años.

- Alianza estratégica con empresas de transporte para movilización de clientes antes del inicio de operaciones.
- Formalización para categorización correspondiente.
- Estrategia de penetración de mercado a través de campañas de marketing online, como la presencia del hotel en plataformas digitales de reservación.
- Alianzas estratégicas con agencias turísticas de renombre mediante convenios favorables y rentables.
- Estrategia de cobertura de mercado para consumidores potenciales en épocas de poca afluencia.
- Manejo financiero eficiente mediante la constante reducción de costos innecesarios y la evaluación a detalle de proveedores para obtener los mejores precios del mercado.

- Aplicar técnicas de gestión como 5S y mejora continua desde el inicio del negocio para lograr eficiencias.
- Establecer un cronograma de reuniones de confraternidad de los miembros de la empresa y sus familias cada 15 días.
- Premiar al personal con incentivos en caso de logro de objetivos específicos (vales de consumo en establecimientos locales)

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE MERCADO

Luego de determinar la situación del entorno de la industria, a continuación, se analizará a detalle el mercado hotelero en el Perú y en Arequipa, para elegir el segmento de mercado más atractivo, conocer sus características principales, plantear estrategias de marketing para llegar a éste y cuantificar la demanda total del proyecto.

Para esta parte se cuentan principalmente con información de fuentes secundarias provenientes de entidades públicas del sector turismo en el Perú y primarias obtenidas a partir de entrevistas a partícipes de la industria tales como administradores de hoteles, administradores de agencias de viajes y guías de turismo.

Se iniciará el análisis con la información de turistas extranjeros que arriban al Perú, para luego hacer lo propio con los que llegan a Arequipa. De este modo, se podrá tener un panorama mucho más claro del comportamiento de los turistas y sus principales características.

5.1 Análisis del Turismo en el Perú

5.1.1 Origen de turistas

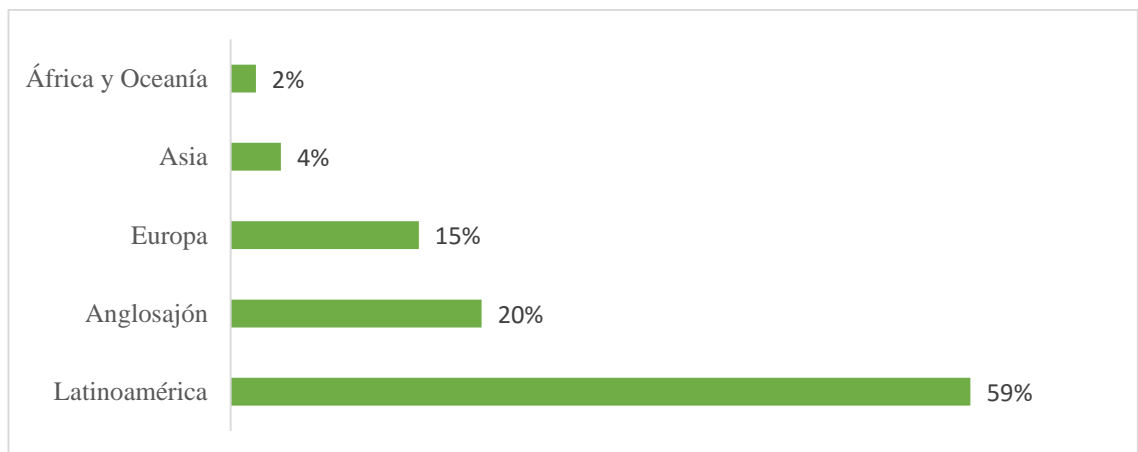


Figura N° 11: Origen del turista extranjero que arriba al Perú

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Claramente se ve en el cuadro que el principal origen de los turistas que arriban al Perú es Latinoamérica, lo cual se explica por motivos de cercanía geográfica y aspectos culturales en común.

5.1.2 Motivo de visita al Perú

No obstante, como se verá en la siguiente figura según Promperú existen distintos motivos por los que el turista viene al Perú, lo cual genera diferentes características para cada segmento.

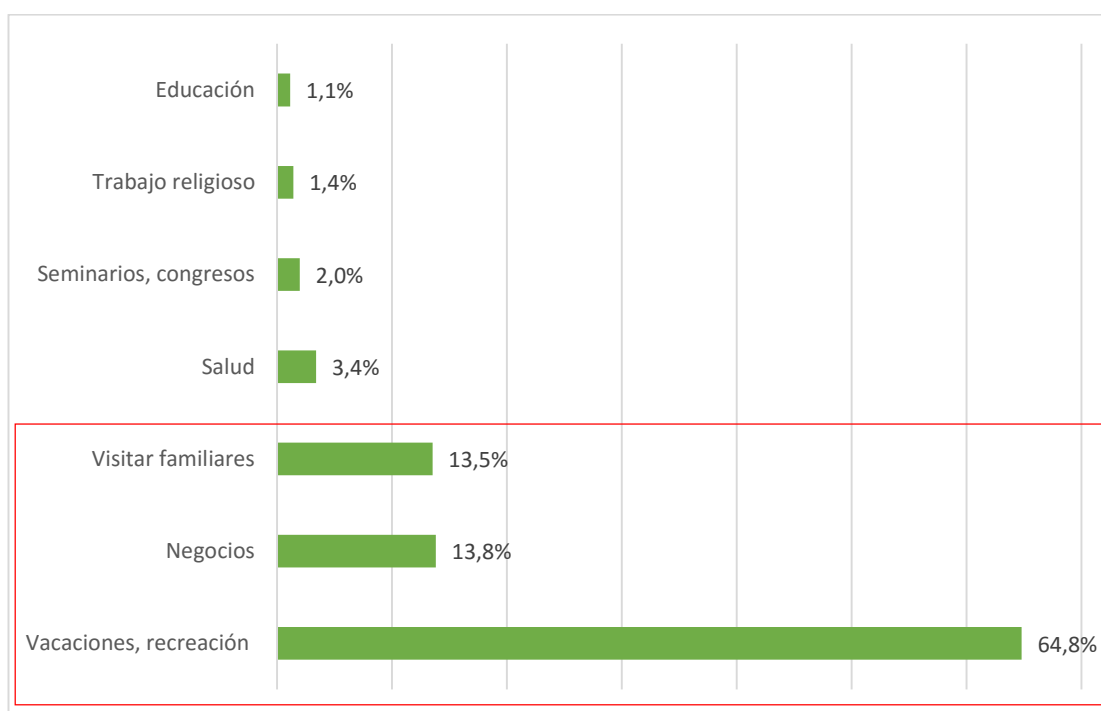


Figura N° 12: Motivo por el que se visita el Perú (turista extranjero)

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Los principales motivos son las vacaciones, recreación y negocios y visita a familiares, por tal, los servicios de hotel turístico principalmente apuntan a estos rubros. Entonces, se analizarán las características de estos segmentos para determinar el más propicio para el proyecto.

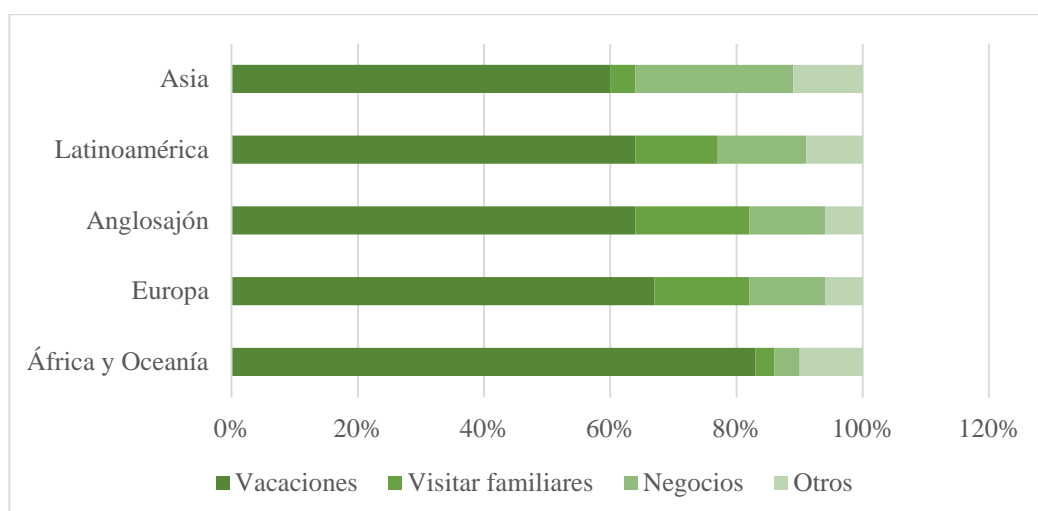


Figura N° 13: Motivo por el que se visita el Perú (según lugar de residencia)

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Las vacaciones y recreación, visita a familiares y negocios son los principales motivos por el que el turista extranjero viene al país, con una marcada diferencia a favor de las vacaciones, independientemente del lugar de residencia del turista.

Por lo tanto, el segmento que viene por vacaciones al Perú es interesante, independientemente del lugar de residencia, pues más del 60% de los turistas lo hace por ese motivo.

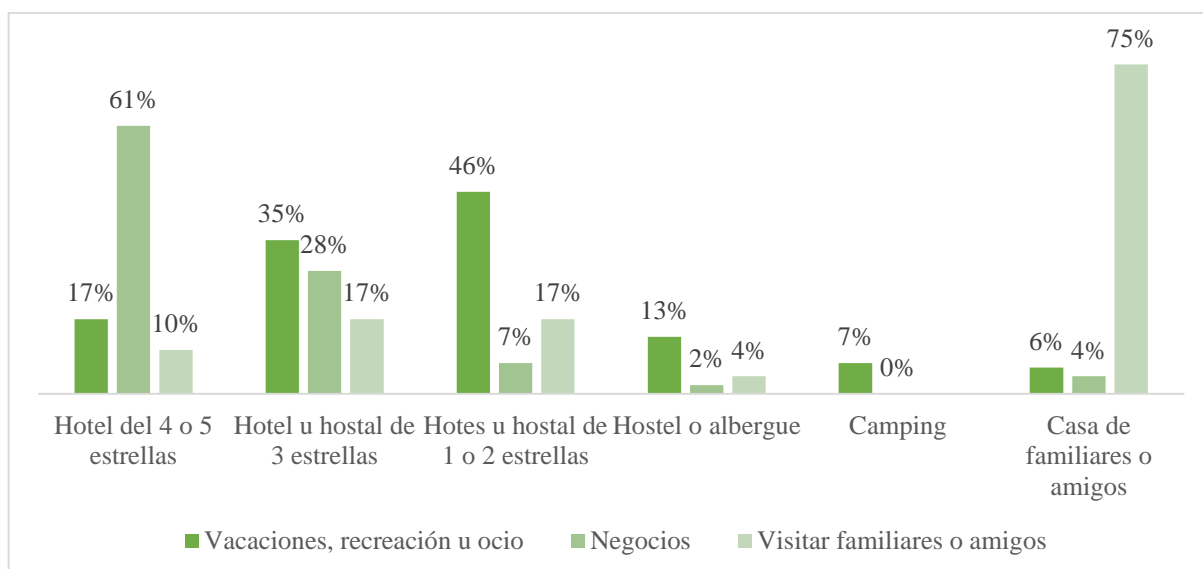


Figura N° 14: Preferencia de alojamiento según motivo de visita (turistas extranjeros)

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

No obstante, la demanda de servicios de alojamiento varía según el motivo de viaje del turista. Como se ve en la figura anterior, los vacacionistas extranjeros prefieren alojarse en hoteles de 2 y 3 estrellas, mientras que los que vienen al Perú por motivos de negocios se alojan principalmente (61%) en hoteles de 4 o 5 estrellas. Por otro lado, los que vienen de visita a familiares, se hospedan en una gran mayoría (75%) en casas de estos familiares o de amigos.

Conjunto con el análisis anterior, donde se vio que un gran porcentaje de turistas vienen a vacacionar, éstos además preferirían hoteles de 2 y 3 estrellas para su estadía.

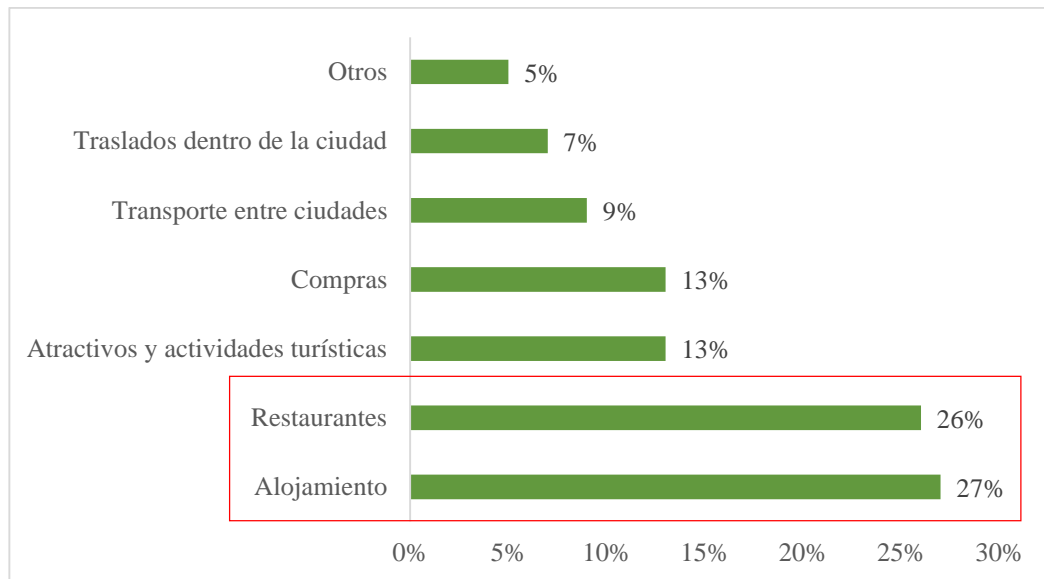


Figura N° 15: Clasificación de gasto general durante la estadía (turistas extranjeros)

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Como se ve en la gráfica, el mayor gasto de los turistas se da en alojamiento y restaurantes, actividades que el proyecto contempla ofrecer. Además, por requerimientos de las entidades correspondientes, es requisito para la formalización de un hotel ofrecer el servicio de restaurante. Por lo tanto, ofrecer ambos servicios implica cubrir el 53% del gasto total del turista.

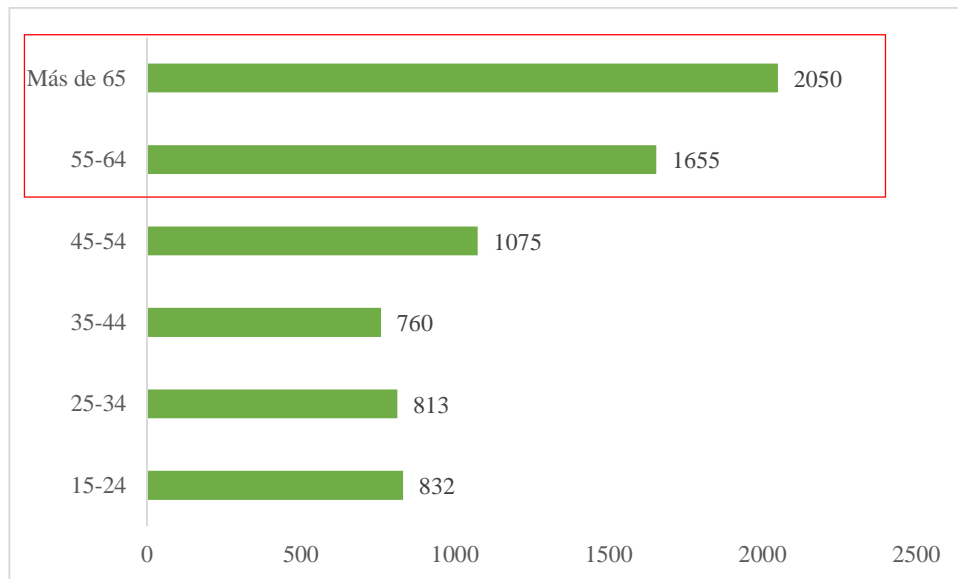


Figura N° 16: Gasto general según grupo de edad (turistas extranjeros)

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

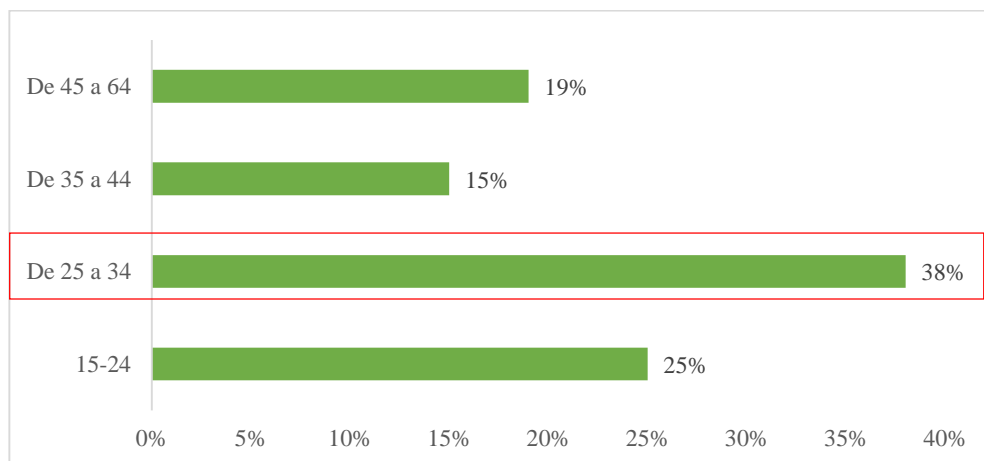


Figura N° 17: Clasificación según grupo de edad de turistas que visitan Perú (turistas extranjeros)

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Según la edad el nivel de ingresos puede variar considerablemente, además el gasto en turismo en el Perú, a partir de los 55 años, es el más alto. Sin embargo, la mayor cantidad de turistas corresponde a la edad entre 25 y 34 años.

Por lo tanto, de acuerdo a los gráficos analizados hasta ahora, el principal motivo de viaje al Perú es de vacaciones (64.8%), seguido por viajes de

negocios (13.8%), entre los turistas de distinta residencia no existe gran diferencia entre las razones indicadas. Sin embargo, donde hallamos un punto interesante es en la preferencia de tipo de alojamiento de acuerdo al motivo de viaje con una fuerte preferencia por hoteles de 4 y 5 estrellas cuando éste es por negocios y hoteles de 2 y 3 cuando se trata de viajes de vacaciones y recreación.

Además, en general el servicio de alojamiento y de restaurante, cubre más del 50% del gasto total del turista, haciendo un proyecto que cubra estas necesidades atractivo para su realización.

5.1.3 Características por zona geográfica

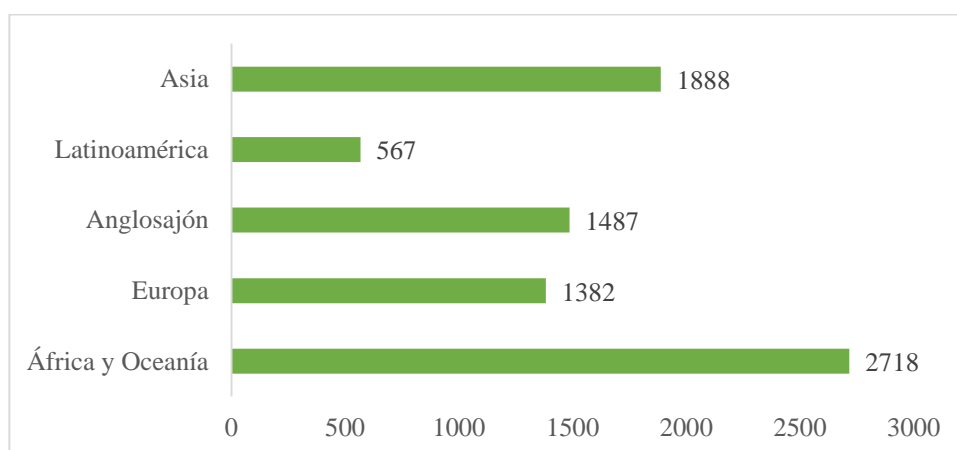


Figura N° 18: Gasto promedio durante la estadía, según lugar de residencia

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Según la zona geográfica, el gasto en el país durante la estadía (sin incluir pasajes de avión), es notablemente mayor en comparación a Latinoamérica. Esto se puede explicar debido a la diferencia en la capacidad adquisitiva de los distintos viajantes, así como la cultura propia de cada zona, donde el viaje de recreación en el periodo vacacional resulta algo muy común.

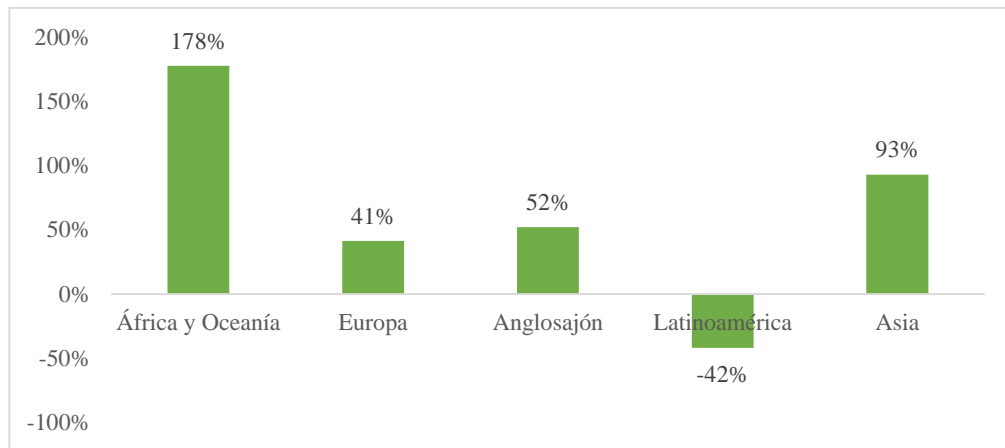


Figura N° 19: Diferencia con respecto al gasto promedio, según zona geográfica

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

En el gráfico anterior, se indica la diferencia del gasto con respecto al gasto promedio según Promperú (\$978), destacando enormemente África, Oceanía y Asia con resultados muy por encima del promedio, 178% y 93% mayores respectivamente.

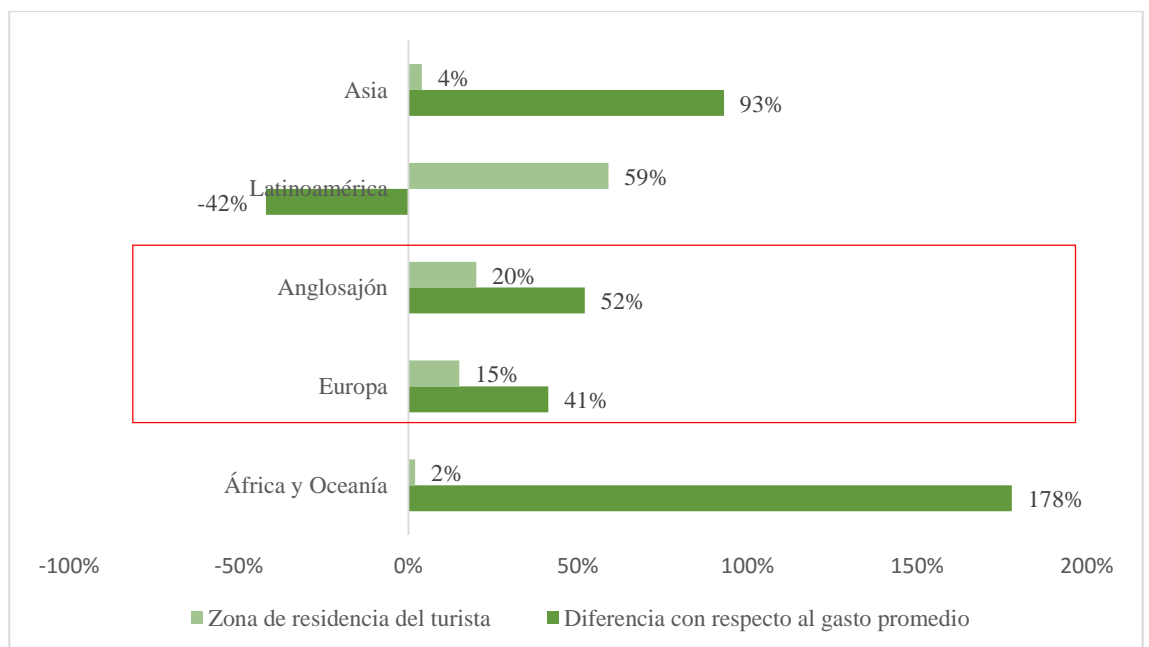


Figura N° 20: Diferencia de gasto promedio y zona de residencia del turista extranjero

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) Elaboración propia

Teniendo en cuenta la zona de residencia y el gasto que realiza en el país, el turista anglosajón y el europeo obtienen los mejores resultados. El 20% y el 15% de los turistas que vienen al País son de estas zonas, además en ambos casos el gasto promedio se encuentra muy por encima del promedio, con una diferencia positiva de 52% y 41% respectivamente.

Por otro lado, el turista latinoamericano, si bien representa el 59% de todos los que vienen al país, su nivel de gasto se encuentra muy por debajo del promedio (- 42%), lo que condiciona el apuntar a este sector.

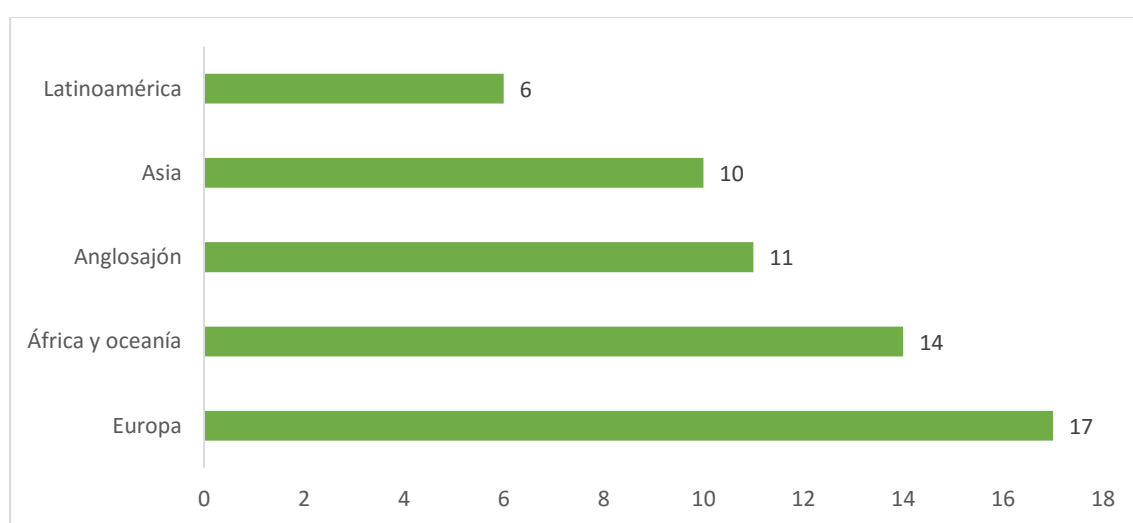


Figura N° 21: Promedio de estadía en el Perú, según zona de residencia del turista

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Con respecto al tiempo de estadía de los turistas, se aprecia que el turista europeo, tiene un tiempo de estadía mucho mayor al del resto de zonas, comparándolo con el anglosajón, el tiempo de estadía es de 6 días más, lo cual contrasta con el nivel de gasto que es menor al del anglosajón.

Analizando esta situación se entiende que el turista europeo, a pesar de tener un menor gasto general, tiene un periodo de estadía mayor al del anglosajón, por lo tanto, esta situación beneficiaría a los servicios de alojamiento, ya que, existe una clara relación entre periodo de estadía y gasto en servicios de alojamiento.

5.1.4 Análisis del turista que visita Arequipa

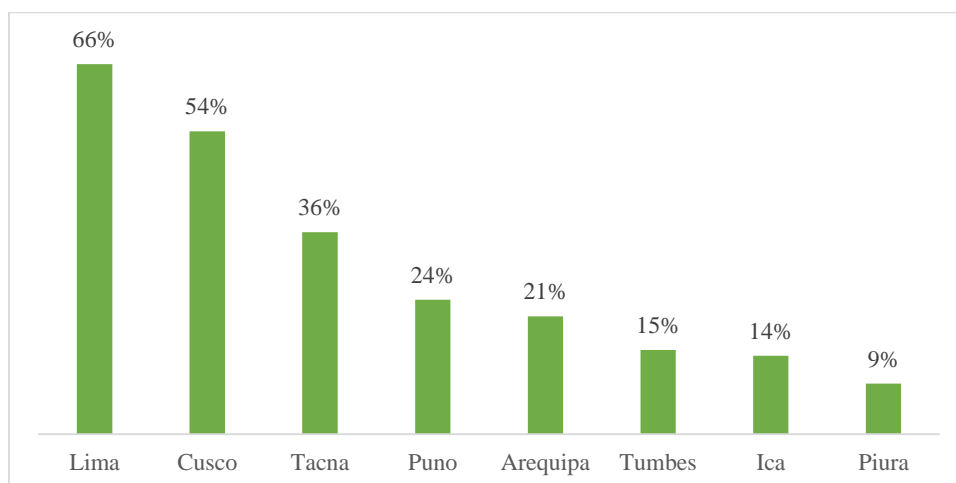


Figura N° 22: Lugares que visita en el Perú

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Como se ven en la gráfica, el turista tiene una preferencia elevada por visitar, luego de Lima, Cusco, Tacna y Puno, la ciudad de Arequipa. Ubicando a la ciudad como quinto destino turístico con el 21% del total de turistas que vienen al Perú. Sin embargo, según Promperú, los europeos son lo que visitan mayormente a Arequipa, además el 87% de éstos visitan dos destinos turísticos, además de Lima.

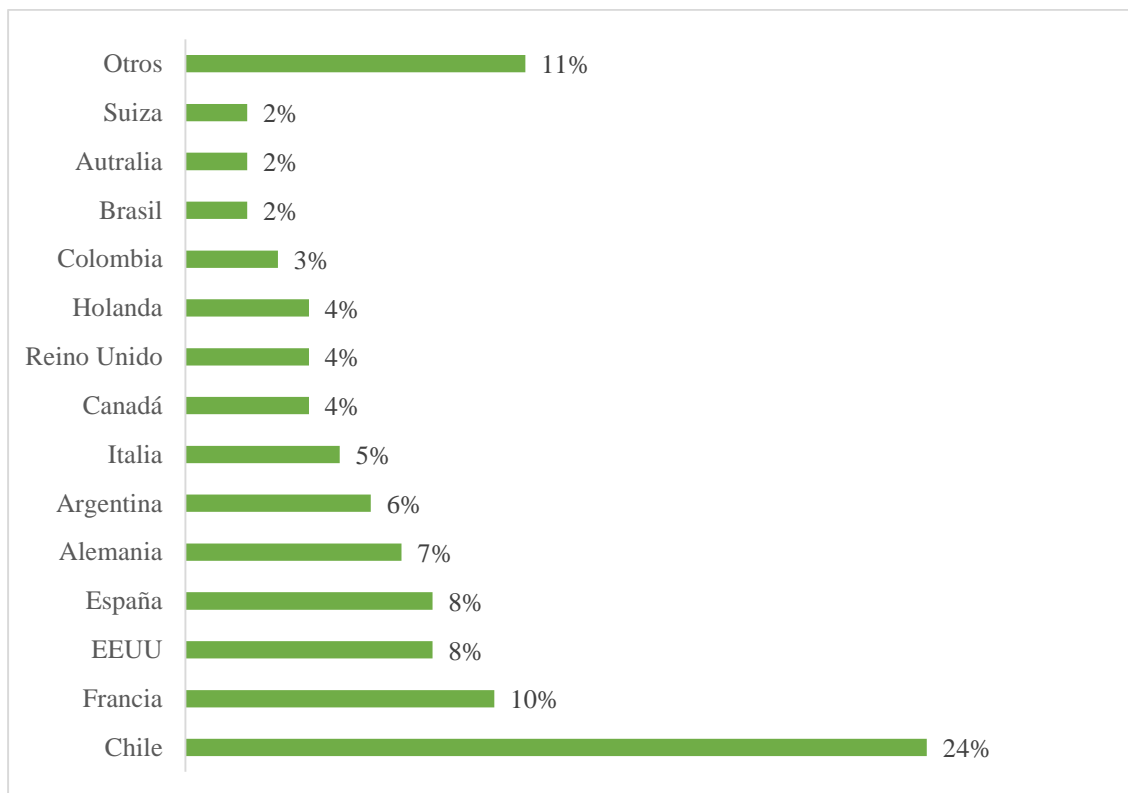


Figura N° 23: Zona de residencia de los turistas que visitan Arequipa

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

De acuerdo al gráfico mostrado los principales orígenes de turistas que visitan Arequipa son: Chile, Francia, EEUU, España, Alemania. Por lo tanto, según el análisis previo, los turistas de mayor requerimiento de servicios hoteleros serían los de Francia, Alemania, España e Italia debido al tiempo de estadía mayor al del promedio.

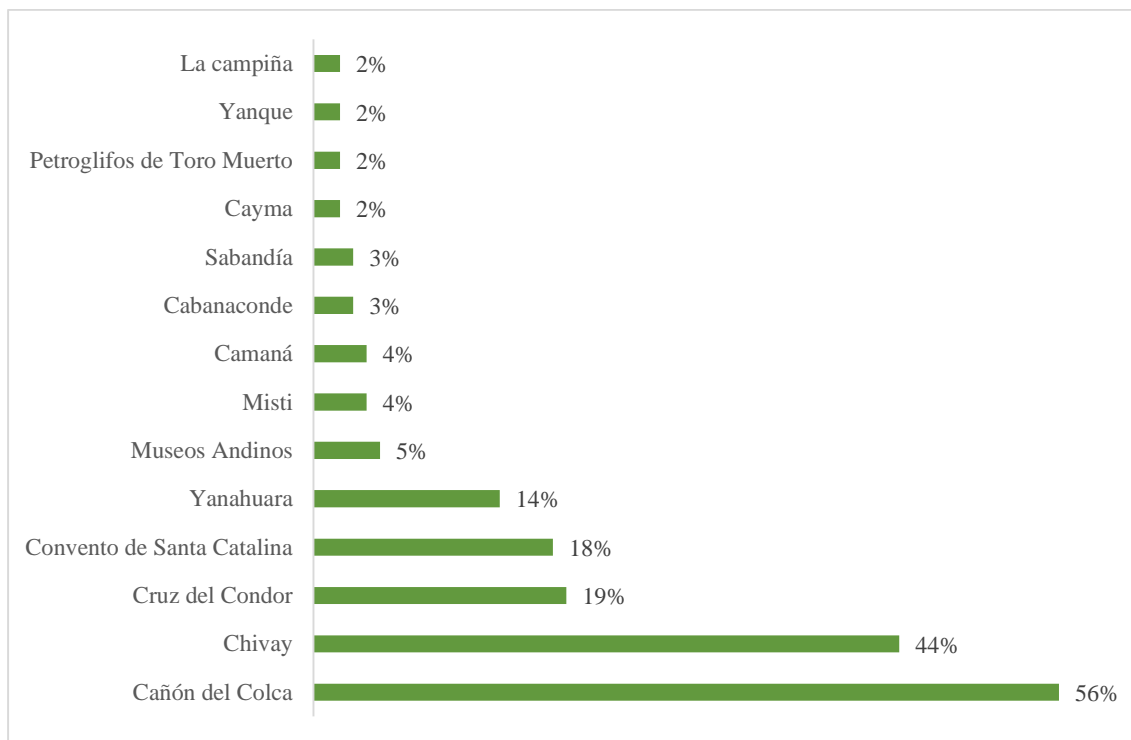


Figura N° 24: Zona de residencia de los turistas que visitan Arequipa

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Con respecto a los lugares de mayor afluencia turística en la ciudad, el Cañón del Colca destaca con un 56% del total de visitas a la ciudad, seguido por Chivay y la Cruz del Cóndor, destinos ubicados a horas de la ciudad de Arequipa. Específicamente dentro de la ciudad, lo más visitado es el Convento de Santa Catalina con un 18% y Yanahuara que obtiene el 14% del total.

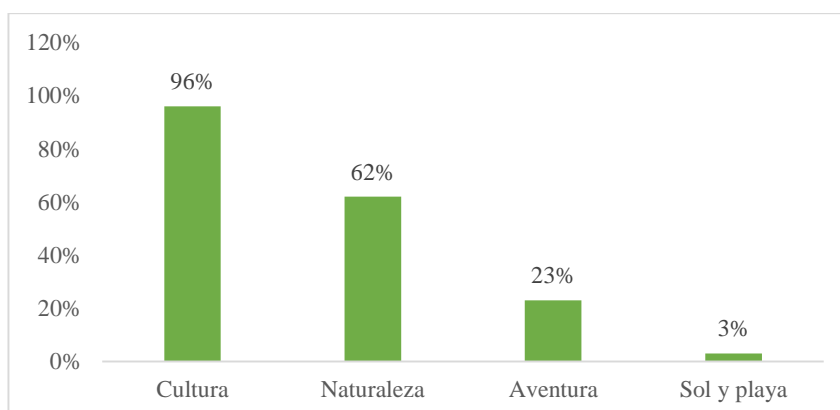


Figura N° 25: Actividades preferidas por los turistas que visitan Arequipa

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Además de los datos analizados previamente, se ve que el turista que viene a la ciudad de Arequipa, tiene una predilección por la realización de turismo cultural (96%) y el 62% turismo de naturaleza. Entonces, se evaluará la importancia de estas actividades en relación al servicio de alojamiento. Como dato adicional, según Promperú, el turista europeo es el que mayor preferencia tiene por realizar turismo cultural.

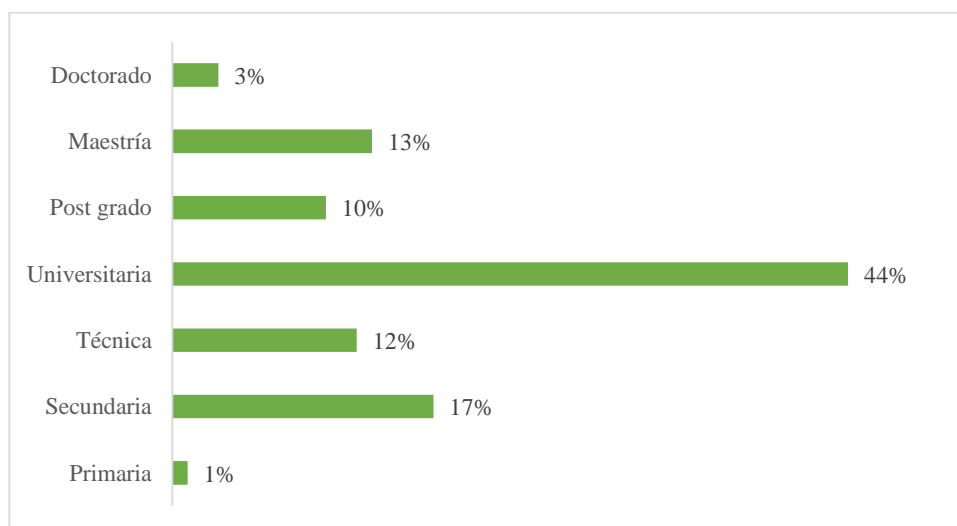


Figura N° 26: Nivel de instrucción de los turistas que visitan Arequipa

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

El gráfico presentado muestra el nivel de instrucción de los turistas que visitan la ciudad de Arequipa, el cual indica que el 44% tiene un grado universitario. Claramente, esto destaca que el nivel cultural es elevado, por lo que el servicio a ofrecer debería contar con un nivel de sofisticación acorde a la clientela.

5.2 ANÁLISIS DEL TURISMO Y SECTOR HOTELERO A PARTIR DE FUENTES PRIMARIAS

En esta parte, se detallarán los resultados de las entrevistas realizadas a miembros que participan en la cadena de valor del sector turismo, tales como administradores de hoteles, guías de turismo y administradores de agencias de viajes. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Averiguar si es conveniente ubicar el hotel en una zona que no sea en el centro de la ciudad
- Averiguar el comportamiento y preferencias de alojamiento por parte de los turistas
- Determinar qué ventajas y desventajas tiene un hotel en el centro de la ciudad y otro en un lugar más alejado (20-30 minutos del centro Por Ej. Sabandía, Sachaca, Tiabaya).

Resultados:

Los siguientes resultados presentados son resúmenes de las respuestas a los puntos principales que se trataron en las entrevistas según los objetivos de esta investigación. Las entrevistas se hicieron a:

Administradores de hoteles (Hotel ubicado en el centro de la ciudad)

- César Aparicio: Administrador Hotel Conde de Lemos (3 estrellas)
- Juan Carlos Zeballos: Administrador Hotel La Posada de Ugarte (3 estrellas), Hotel La Casa de Sillar (3 estrellas) y Hotel Astorga (3 estrellas)

Guías de turismo

- Pierina Bermejo Huerta
- Eder Chulla Pfuro
- Anghela Viza Cumpa
- Juan Carlos Guerra Chire
- Vilia Gamarra Rosas

Administradores de Agencias de Viajes (Hotel ubicado en el centro de la ciudad)

- Juan Carlos Chavez Gonzales / King Tours E.I.R.L
- Yeni Quicaño / Perú Explorer S.A.C
- Jorge Hirose Málaga / Papaya Tours S.A.C
- Ruth Guzmán Marino / Santa Catalina Tours

Recepcionistas de hotel

- Masiel Samanez Villena / Hotel Hannan
- Roger Martínez Mamani/ Hotel El Turista

La información más importante está resumida en los siguientes puntos, se presentaron coincidencias en la opinión de cada entrevistado, por lo que se presentan a continuación elementos en común:

- Los turistas en general valoran el orden y la limpieza del hotel, especialmente los de mayor edad. Además, el recojo puntual de los lugares de estadía para los tours es esencial en la valoración del servicio prestado.
- La principal ventaja de los hoteles ubicados en el centro de la ciudad es que el turista que realiza su reservación por su cuenta, va a buscar hoteles ubicados cerca del centro de la ciudad, por una cuestión de facilidad y seguridad, ya que, al no conocer la ciudad, muy probablemente prefieran no alejarse mucho del centro histórico. Además, suelen pasear en el centro de la ciudad, por lo que les convienen un hotel cercano.
- La desventaja de los hoteles ubicados en el centro de la ciudad es que es muy difícil realizar modificaciones en las instalaciones, por motivos de conservación del patrimonio histórico, como aumentar su capacidad. Lo que ocasiona que hoteles con un buen servicio y excelentes recomendaciones tengan una alta demanda y generalmente tengan pocas habitaciones disponibles. Por lo tanto, muchas veces, las agencias deben trabajar con hoteles que ofrecen un servicio de menor calidad, debido a que los mejores suelen estar con poca disponibilidad.
Debido a esto, la desventaja del hotel ubicado en el centro, es su baja capacidad para expandirse y/o mejorar su servicio con respecto a la mejora de las instalaciones.
- Otra desventaja que se encuentra en los hoteles ubicados en el centro de la ciudad es que los turistas, sobre todo los de mayor edad, suelen ser muy exigentes en cuanto a la tranquilidad. Es común escuchar quejas y comentarios negativos acerca de la bulla en las ciudades.

- La principal ventaja que tendría un hotel ubicado en una zona más calmada y con áreas verdes, alejada del centro de la ciudad, es la tranquilidad que tendría el turista. De acuerdo al punto anterior, los de mayor edad preferirían un servicio de este tipo. Además, una instalación hotelera ubicada una zona que no pertenezca al centro histórico de la ciudad puede ser fácilmente modificada, puesto que la reglamentación es mucho más flexible en estas zonas. En otras palabras, un hotel en una zona no céntrica puede tener muchos más servicios e incluso de mayor calidad.
- La principal desventaja de un hotel ubicado en una zona alejada del centro, es que resultaría muy difícil para los turistas que buscan alojamiento por su cuenta considerar ir a un lugar alejado, ya que por desconocimiento de la ciudad preferirían no arriesgarse a perderse o pasar mucho tiempo yendo a un lugar ubicado a una distancia muy grande del centro histórico.
- Otra desventaja importante, es que el turista no suele pasar mucho tiempo en el hotel, sino que prefiere pasear por el centro histórico, visitar museo y en una gran parte realizar las actividades correspondientes a los Tours al Colca. Por lo que, muchas veces el turista no considera como primordial el servicio de hotel, sino que muchas veces accede a opciones económicas, ya que no van a pasar mucho tiempo en ese lugar.
- Existe una posibilidad en cuanto a diferencia el servicio para el turista europeo, ya que este prefiere el trato cálido a los lujos e incluso tienen un tiempo de estadía mayor.

5.3 DETERMINACIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Luego de analizar las fuentes primarias y secundarias, se llegó a la conclusión que el mercado objetivo más adecuados es:

- Turistas extranjeros
- Vacacionistas
- 45 años a más
- Países de residencia: Francia, Alemania, España e Italia.

Los elementos que se consideraron para determinar este mercado objetivo son los siguientes:

- La inversión para realizar un proyecto de hotel turístico en una zona alejada (20 - 30 min) del centro de la ciudad es mucho menor en comparación al centro histórico de la ciudad con respecto al costo del M2, llegando a ser hasta un 300% más barato un terreno en Sabandía que en el Centro histórico. Por lo que la elección de la locación del hotel está limitada a distritos con abundante área verde y disponibilidad de terrenos.

Por lo indicado anteriormente, el mercado objetivo debería ser aquel que valore la tranquilidad y el contacto con la naturaleza y que no tenga inconvenientes en desplazarse a un hotel alejado del centro histórico. En otras palabras, que valore la calma y tranquilidad por sobre la facilidad que implica hospedarse en un lugar cercano al centro de la ciudad.

- Los turistas europeos, según lo investigado, tienen un periodo de estancia en la ciudad 88% mayor al del promedio, por lo tanto, su demanda por servicios de hospedaje será mayor.
- El turista europeo según Promperú es uno de los que más visita Arequipa y que además valora los atractivos culturales de la ciudad.
- El gasto general del turista de Europa es 41% superior al promedio y en total representa el 15% del total que vienen al Perú. Específicamente los provenientes de Francia, Alemania, España e Italia representan el 30% del total que visitan la ciudad de Arequipa
- Dentro de los motivos de visita se consideró el más adecuado los que vienen a vacacionar, ya que representan el grupo más grande (64.8%), además éstos tienen una marcada preferencia por hoteles de 3 estrellas (35%) y 1 y 2 estrellas (46%). A diferencia de otros turistas que vienen a visitar a familiares o de negocios que prefieren otro tipo de alojamiento.

5.4 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

5.4.1 Proyección de arribo de turistas a Arequipa

Tabla N° 10: Proyección de la demanda total

Datos históricos	2,003	142,596	Proyección	2019	368,409
	2,004	191,221		2020	380,203
	2,005	226,143		2021	391,997
	2,006	216,382		2022	403,791
	2,007	206,065		2023	415,585
	2,008	268,431		2024	427,379
	2,009	253,715		2025	439,173
	2,010	256,942		2026	450,967
	2,011	289,496		2027	462,761
	2,012	314,628		2028	474,555
	2,013	297,336			
	2,014	300,083			
	2,015	307,003			
	2,016	333,518			
	2,017	337,354			
	2018	349,655			

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019-2028.

Elaboracion: Propia

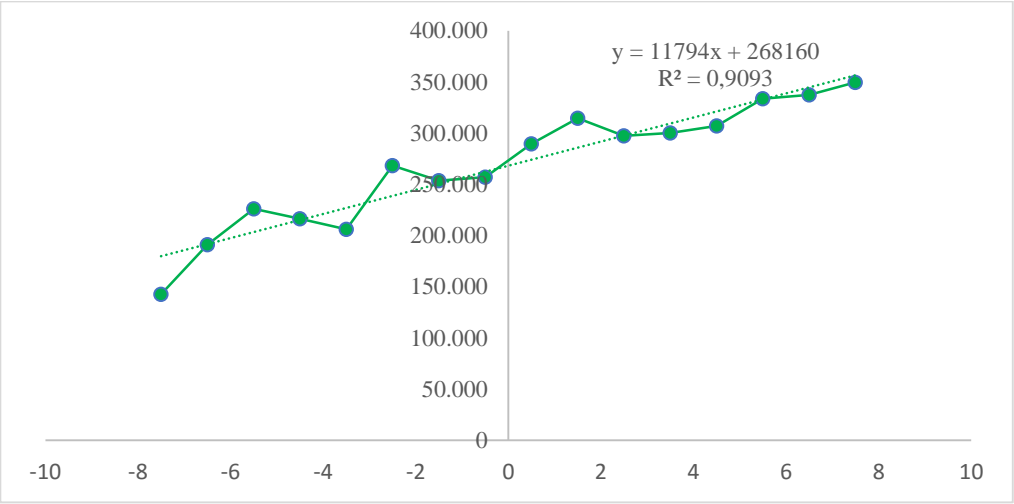


Figura N° 27: Proyección de la demanda total

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019-2028.

Elaboracion: Propia

Se calculó la proyección de turistas que arribarán a la ciudad a partir del 2019 en un horizonte de tiempo de 10 años. El método usado es el de regresión, en este caso lineal, el cual obtuvo un R²: 0.9093, lo cual indica un elevado nivel de precisión del modelo.

5.4.2 Cuantificación del mercado objetivo

Como se indicó previamente, el mercado al que se apunta está formado por turistas de Alemania, Francia, España e Italia de 45 años a más, que vienen a vacacionar a Arequipa.

Tabla N° 11: Estimación del tamaño del mercado objetivo

Características del segmento de mercado							
% de turistas de 45 años a más		22%					
% de turistas de Alemania, Francia, España		30%					
% de turistas que vienen a vacacionar		65%					
Promedio de pernoctaciones en Arequipa		7.52					

% del total de turistas	22%	x	30%	x	65%	=	4.28%
-------------------------	-----	---	-----	---	-----	---	--------------

Fuente: PROMPERÚ - Elaboración propia

El resultado indica que el mercado objetivo es 4.28% del total de turistas que vienen a Arequipa. Por lo tanto, la proyección obtenida previamente multiplicada por el porcentaje calculado da como resultado el segmento del mercado al que se apunta por los siguientes 10 años. Además, según los cálculos precisados a detalle en el plan financiero, 20 habitaciones sería suficientes para cubrir la participación esperada en la demanda calculada, puesto que la ocupación diaria promedio sería de 11 habitaciones el primer año, llegando hasta 14 el último año. Se tiene la siguiente distribución de habitaciones en función a la preferencia de los turistas de acuerdo al grupo de viaje. Simple: 10, doble:5, triple: 1 y matrimonial: 4.

Si en caso la demanda superara la capacidad, se puede aumentar ésta, ya que al no estar ubicado en el centro histórico hay libertad en la edificación o en caso no

ser viable, se podrían elevar los precios para reducir la demanda, aprovechando además los mejores márgenes que esto generaría.

Tabla N° 12: Estimación del segmento de mercado por años proyectados

	Año	Total arribo de turistas	Total segmento de mercado
Proyección	2,019	368,409	15,756
	2,020	380,203	16,261
	2,021	391,997	16,765
	2,022	403,791	17,269
	2,023	415,585	17,774
	2,024	427,379	18,278
	2,025	439,173	18,783
	2,026	450,967	19,287
	2,027	462,761	19,791
	2,028	474,555	20,296

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración: Propia

5.5 MARKETING MIX

5.5.1 Producto/servicio

El servicio considerado es el de alojamiento en un hotel de 3 estrellas. Se estimó de acuerdo a la identificación de la oportunidad de mercado en un segmento al que no se le ofrece el servicio óptimo, por lo descrito en puntos anteriores. A continuación, se realizará un análisis de los niveles del producto.

- **Identidad de la empresa**
 - Denominación social: King Tours S.A.C.
 - Nombre comercial: Hotel Campo Verde
 - Logotipo:



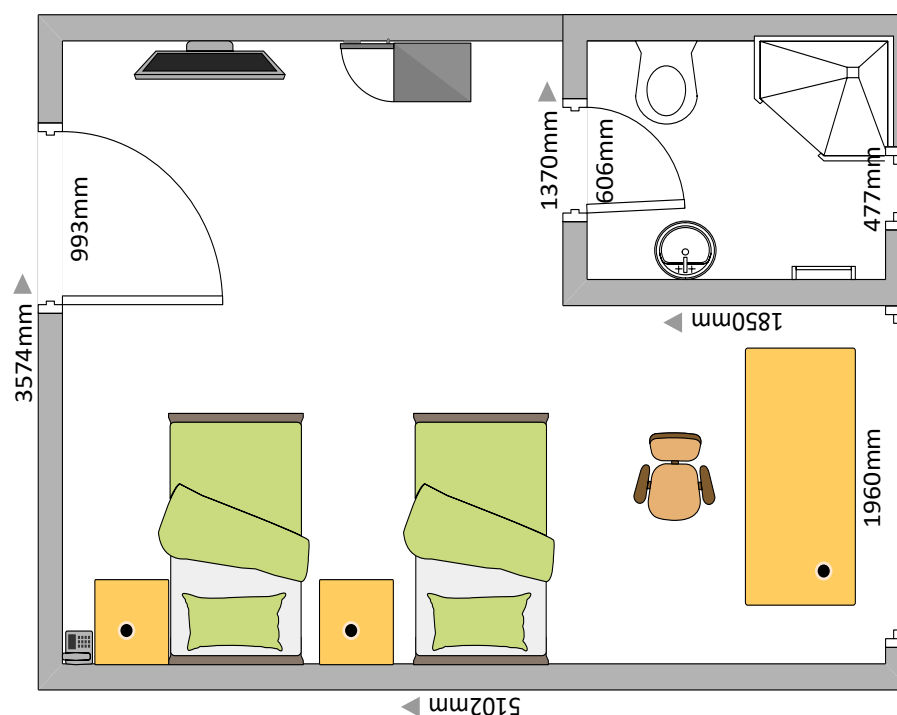
5.5.1.1 Nivel: producto básico

En este punto se satisface la necesidad básica del cliente: descanso. El turista viene al país a pasar parte de su periodo vacacional, lo que dura en prácticamente todos los casos más de 1 día, por lo que se crea la necesidad de contar con un establecimiento que ofrezca el servicio de alojamiento. Un hotel además ofrece distintos servicios, siendo el más importante, luego del alojamiento, el de restaurant, por lo tanto, también se satisface la necesidad de alimentación.

5.5.1.2 Nivel: producto real

El producto real contempla las características físicas y de diseño. En este caso, se presenta un hotel de 3 estrellas con 20 habitaciones entre simples, dobles, triples y matrimoniales. En la imagen siguiente, se ve el detalle de una habitación doble (posteriormente se analizará a profundidad las características de las instalaciones en el estudio técnico).

Figura N° 28: Plano Modelo de habitación



Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion: Propia

El producto secundario, luego del de alojamiento, es el de restaurante, por lo tanto, el producto real en este caso es un restaurant, característica necesaria en los hoteles de 3 estrellas. Para el proyecto se contempla alquilar el espacio a modo de alianza estratégica con un restaurant típico de la ciudad, aprovechando su posicionamiento y conocimiento en el área. De este modo, se evita caer en complicaciones a la hora de ejecutar las operaciones del negocio y las dificultades de construir una nueva marca. Por lo tanto, el producto real en cuestión del servicio de restaurant dependerá de las características de la empresa con la que se trabaje; no obstante, debe cumplir con las siguientes características:

- Ser especialistas en comida típica nacional y arequipeña
- Marca reconocida con mínimo 5 años de antigüedad
- Experiencia atendiendo al sector de turistas
- Imagen de marca: restaurante que resalte las características costumbristas de la ciudad.

5.5.1.3 Nivel: producto aumentado

Como valor añadido que se contempla en el proyecto, ya que el mercado objetivo son turistas europeos de edad mayor (45 años a más), se considera el trato al cliente como uno de los principales elementos para lograr la satisfacción del éste.

Según la opinión de expertos en el sector consultados, el turista europeo valora el trato personal por encima de otros elementos a diferencia del resto de turistas provenientes de otras zonas. Entonces, un punto básico a considerar en el servicio aumentado es un trato excelente y personalizado hasta donde sea posible.

Además, el servicio post- venta deberá incluir la asesoría constante, en todo el tiempo que el turista pase en el país. En otras palabras, el turista debe sentir que se le apoya en todo momento incluso cuando no esté en el hotel o cuando haya terminado su estadía.

5.5.2 Plaza

El proyecto estará ubicado en la zona de Sabandía, principalmente por dos factores: la abundante área verde de la zona, tranquilidad que se tiene en ese lugar y el costo del terreno muy inferior al del centro de la ciudad, que permite un proyecto rentable. La determinación del lugar se especifica a detalle en el estudio técnico, donde se consideraron los siguientes elementos para hacer la elección:

- Atractivos turísticos.
- Precio del metro cuadrado de terreno.
- Facilidad de compra del terreno.
- Accesibilidad del transporte.
- Disponibilidad de fuerza obrera.
- Cantidad de áreas verdes de la zona.

La ubicación elegida además se justifica por el mercado objetivo al que se apunta que se espera prefiera un lugar alejado con tranquilidad y áreas verdes a uno céntrico y bullicioso. Por lo tanto, la ubicación elegida cumpliría con estos requerimientos. Es importante agregar que el servicio de hotel debe contar con su propio transporte para que el turista no tenga la enorme dificultad de buscar por su propia cuenta un transporte que le haga llegar al centro de la ciudad y regresar a una ubicación alejada.

5.5.3 Promoción

Este punto es el que más se profundizará, ya que la principal dificultad de este negocio es comunicar y convencer al cliente que deba elegir un hotel que se encuentra alejado del centro histórico de la ciudad. Por lo tanto, es de vital importancia promocionar adecuadamente las principales ventajas del hotel para lograr un negocio rentable.

5.5.3.1 Análisis del proceso de compra

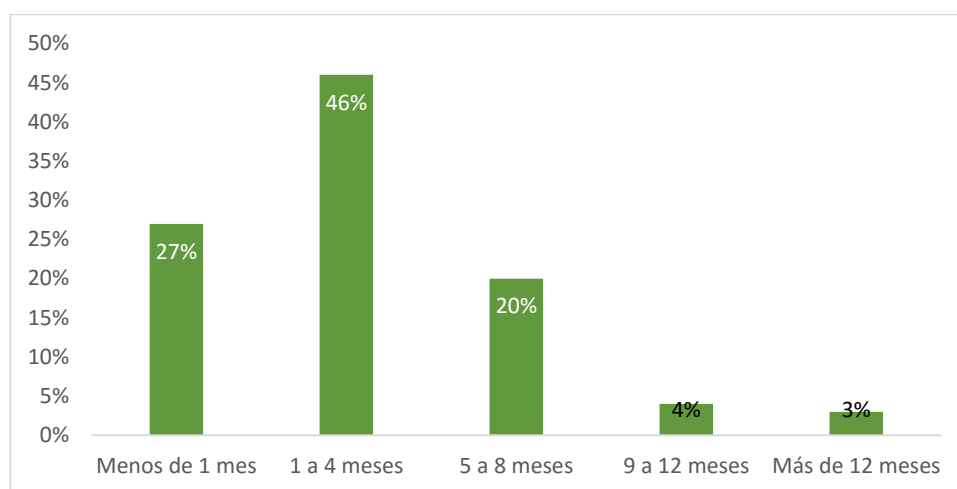


Figura N° 29: Anticipación de compra de paquete de viaje

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Como se ve en la gráfica la mayoría de turistas compra su paquete de viaje con una anticipación mayor a 1 mes y menor a 4 meses. Siendo seguida por el que lo compra con menos de un mes de anticipación (27%). Esto indica que para poder llegar al potencial cliente es necesario ofrecer con mucha anticipación. Ya que se tratan de turistas europeos a los que se apunta, entonces el medio para llegar a ellos forzosamente tendría que ser el Internet.

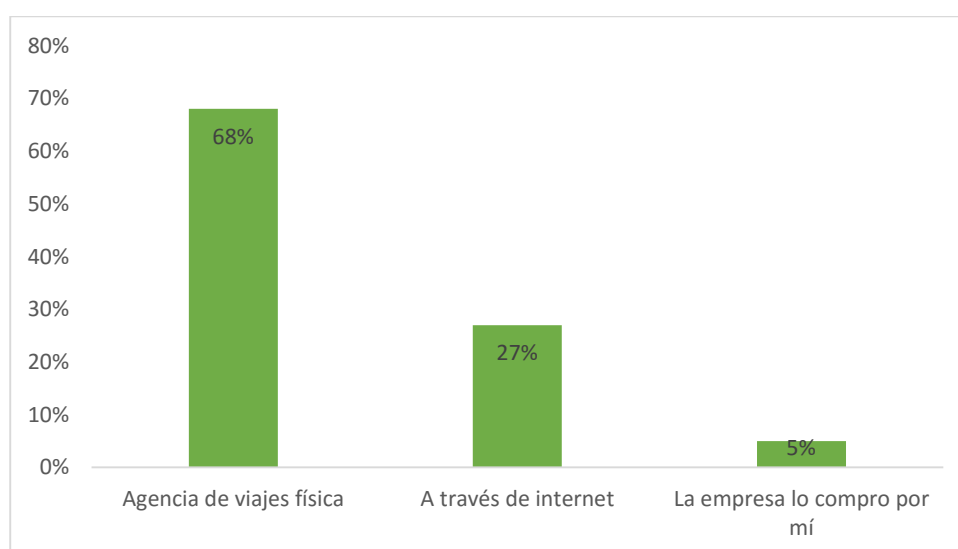


Figura N° 30: Anticipación de compra de paquete de viaje/hospedaje

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Con respecto al modo de adquirir los paquetes de viaje y hospedaje, el 27% lo hace a través de internet, lo cual refuerza el punto anterior de basar la comunicación por Internet.

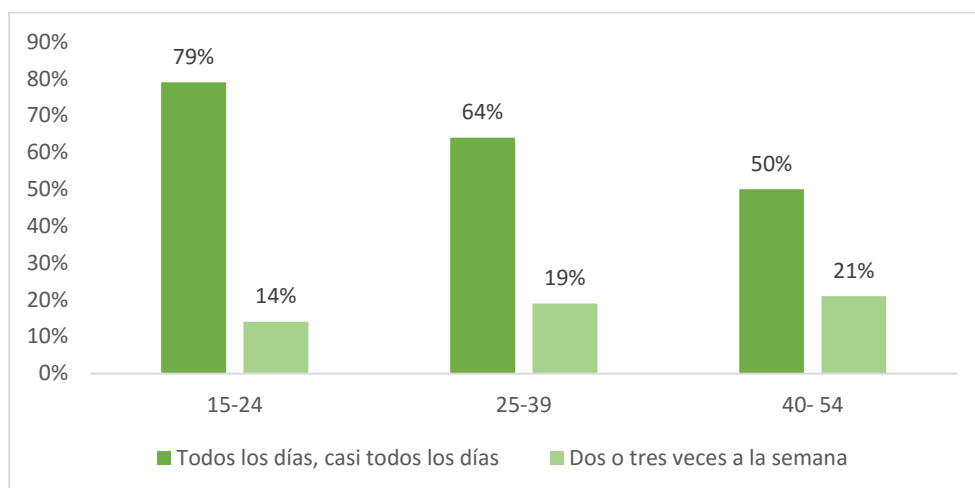


Figura N° 31: Frecuencia de uso de internet (Europa)

Fuente: (European Comision, 2011) – Elaboración propia

El gráfico anterior muestra que las personas de 40 años a más tiene una frecuencia de uso de internet diaria del 50%. Por lo tanto, llegar al mercado objetivo a través de internet sería una opción adecuada.

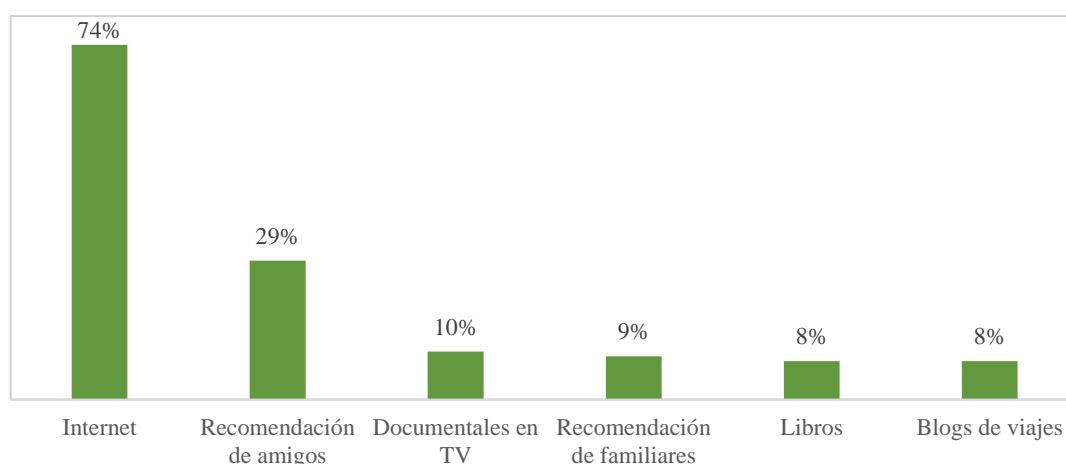


Figura N° 32: Medios de mayor influencia para la elección del destino turístico

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Con respecto a qué medio es el de mayor influencia para elegir un destino turístico y por lo tanto el que sería el más adecuado para promocionar el servicio de hotel del presente proyecto es el Internet con un 74%, seguido por la recomendación de amigos con el 29%.

En conclusión, según los datos analizados, el medio más adecuado para ofrecer un servicio de las características del presente proyecto y apuntando al mercado objetivo determinado es claramente el Internet. Por ende, la estrategia se focalizará en promocionar la marca por medios virtuales. A continuación, se detallará más a fondo.

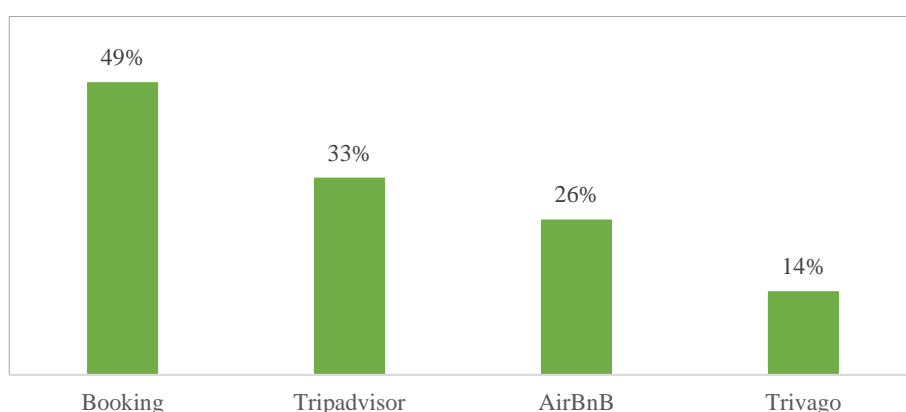


Figura N° 33: Páginas web de mayor utilización para reservación de hotel

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Como se va hay una marcada preferencia por el uso de la página web Booking.com para las reservaciones de hotel. No obstante, el resto de páginas web tienen también una participación importante, lo que lleva a la conclusión que la presencia en todas estas páginas web es de suma importancia para poder ejecutar la estrategia de comunicación por Internet.

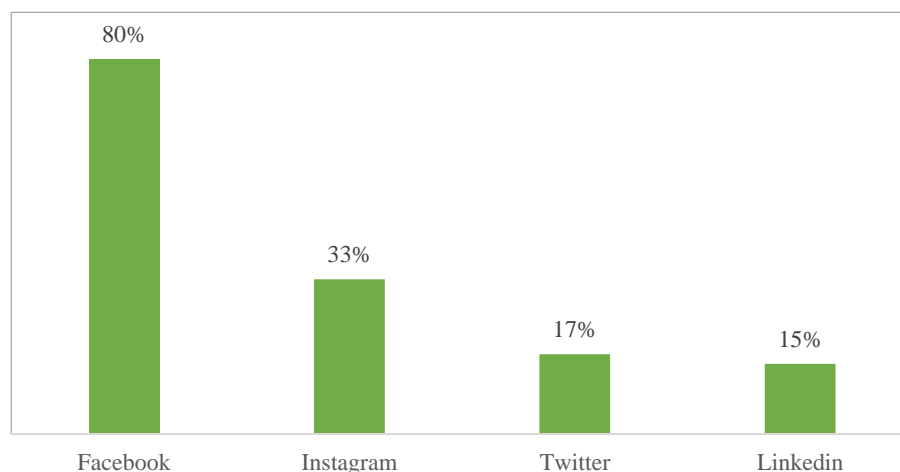


Figura N° 34: Redes sociales de mayor uso

Fuente: (PROMPERÚ, 2016) - Elaboración propia

Con respecto al uso de redes sociales, la de mayor preferencia es Facebook seguida por Instagram, con una interesante participación de LinkedIn (15%). Entonces y siguiendo la lógica de la focalización de la estrategia de promoción en Internet, ésta será centrada en el uso de las 4 redes sociales, con mayor énfasis en Facebook e Instagram.

La estrategia para captar clientes se centrará en alianzas estratégicas con agencias de turismo, que, según datos analizados, representa el 68% de las reservaciones. Por lo tanto, es clave trabajar con estas empresas, se ofrecerá el 10% de comisión por cada cliente conseguido. Por otro lado, las reservas directas por internet significan el 27%, siendo Booking.com la plataforma más popular, por lo tanto, se trabajará también a través de este medio, que cobra el 15% de comisión por cada reservación realizada. Finalmente, se espera captar un 50% de las reservaciones online mediante la página web de la empresa.

5.5.3.1 Estrategia de promoción

Luego de analizar los datos previos, se determinó que la estrategia de promoción a utilizar será la de campañas por redes sociales y una fuerte presencia en las páginas web de reserva de habitaciones. Para el caso del primer año de funcionamiento se considera realizar

descuentos de hasta 50% para facilitar el lanzamiento de la marca y su recordación a futuro, ya que inicialmente es muy difícil posicionar una nueva marca en un mercado tan competitivo como el hotelero.

Además, una estrategia complementaria será ubicarse en el aeropuerto ofreciendo volantes con la descripción del servicio del hotel. Se muestra a continuación el modelo de éste volante:



Figura N° 35 :Volante y publicidad

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion: Propia

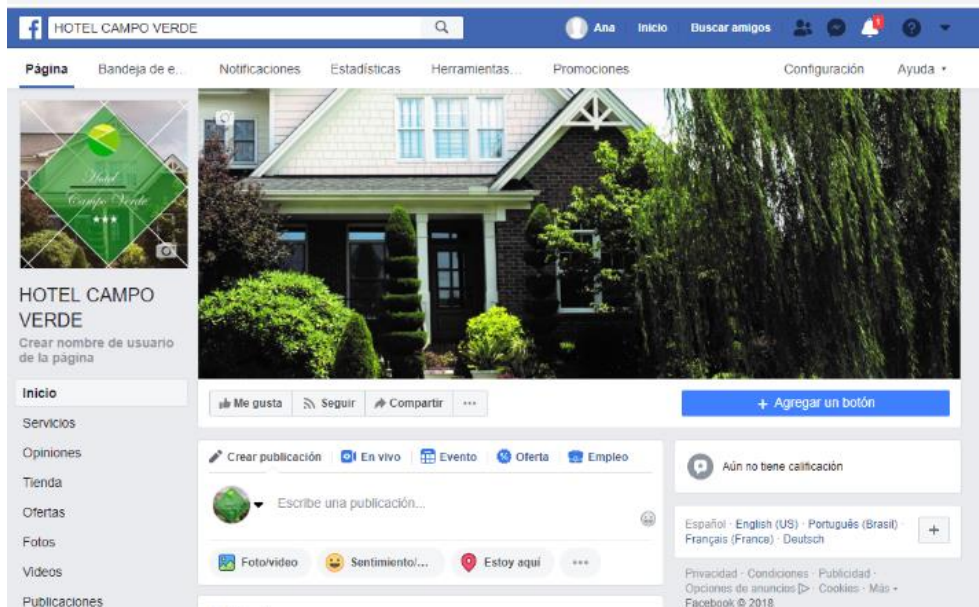


Figura N° 36: Página Facebook

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion: Propia

Del mismo modo la página de Facebook, se administrará por el asistente de administración para que se tenga un contacto constante con los clientes a través de ésta y se mejoren las relaciones.

5.5.4 Precio

La estrategia de precio será claramente fijarlo por debajo de los competidores ya que se cuenta con la fuerte desventaja de estar ubicados lejos del centro histórico de la ciudad, principal obstáculo para poder lograr la preferencia del turista. No obstante, como se detalló previamente, el hecho que la inversión sea mucho menor que un hotel en el centro de la ciudad (M2 aproximadamente 300% menor en costo), permite que el proyecto maneje precios mucho más flexibles.

Entonces, se fijará un precio 20% inferior al promedio del mercado de hoteles de 3 estrellas. En el siguiente cuadro se realizó una comparación con de precios con respecto a la competencia, tomando en cuenta hoteles de alta demanda, con buenas reseñas y calificaciones online.

Tabla N° 13 : Comparación de precios

	4 estrellas		3 estrellas							
	Casona Plaza Hotel	Mint Hotel	Casa Andina Standard	Tierra Viva	La Hostería	La Casona Solar	Hotel El Conquistador	Hoteles Rivera Mansión	Portal de San Lázaro	Hotel El Lago Estelar (Sabandía)
Simple	S/206	S/191	S/284	S/212	S/241	S/175	S/186	S/180	S/150	S/259
Doble	S/206	S/216	S/316	S/238	S/274	S/273	S/237	S/220	S/176	S/259
triple	S/328	S/297	S/369	S/367	S/382	S/319	S/260	S/257	S/227	S/337
Matrimonial	S/331	S/229	-	S/289	S/325	S/362	S/329	S/257	-	S/323

	Promedio	Precio fijado (20% menor)
Simple	S/208	S/167
Doble	S/241	S/193
triple	S/314	S/251
Matrimonial	S/306	S/245

Fuente: www.booking.com – Elaboración propia

Según los resultados presentados los precios (sin IGV) que se fijarán serán 20% inferiores al del mercado para lograr captar la mayor cantidad de clientes y ser competitivos. Como se ve, comparando el precio con la competencia directa Hotel Estelar El Lago, ubicado en Sabandía, los precios tienen son considerablemente más bajos. Por lo tanto, aplicando esta estrategia se espera superar la desventaja de la ubicación del hotel y poder llegar a una parte importante del mercado meta.

En el plan financiero se hará un análisis de sensibilidad para determinar el impacto de la fijación de precios por debajo de la competencia y las distintas opciones según los escenarios.

5.5.5. Presentación

La presentación del hotel, tendrá la siguiente distribución de espacio, e incluirá los siguientes servicios y oficinas:

Tabla N° 14: Distribución de espacios

Ambientes		Cantidad	Área (m²)	Total (m²)
Administración	Counter de recepción	1	10	10
	Sala de juntas	1	15	15
	Oficina de gerencia	1	12	12
Servicios Higiénicos	SS.HH. Caballeros	1	20	20
	SS.HH. Damas	1	20	20
Otros ambientes	Tópico de enfermería	1	24	24
	Lavandería	1	44	44
	Hall Principal	1	60	60
	Gradas	1	15	15
Servicio para huéspedes	Sala de exposiciones	1	40	40
Total				250

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Tabla N° 15: Distribución de tipo de habitación

Tipo de habitación	Preferencia de hospedaje	Cantidad de habitaciones	Áreas unitarias (m²)	Total (m²)
Simple	52%	10	14	140
Doble	24%	5	18	90
Triple	3%	1	24	24
Matrimonial	12%	4	18	72
		20	Total	

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

En lo respectivo a colores, el color predominante será el verde con tonos similares, para transmitir el mensaje de tranquilidad, calma y naturaleza. El olor será, debido a la abundante área verde, predominantemente de la vegetación. No obstante, en los cuartos y en áreas donde este aroma no se sienta con la misma intensidad, se utilizarán esencias naturales para aromatizar los espacios con características similares al resto del hotel.

5.5.6. Personal

El personal de la empresa estará uniformado y utilizará este atuendo todos los días de trabajo, incluyendo fines de semana, manteniendo siempre una presentación impecable. El uniforme será un traje hecho a medida para cada

trabajador en tela Barrington Richwool, éste es responsabilidad de cada trabajador y debe mantenerlo limpio e impecable todos los días de trabajo.

En el uniforme se pondrá el logo de la empresa para reforzar el posicionamiento deseado en el turista, ya que los trabajadores tienen contacto constante con ellos, es clave que la identidad del hotel se vea reflejada en el uniforme. El logo del hotel se estampará en los uniformes, tanto en la camisa como en los sacos.



5.6. Estrategias y objetivos de marketing

Objetivo:

- Lograr un servicio que cumpla con las expectativas del cliente logrando una satisfacción de al menos el 90% en todas las principales categorías del servicio (comodidad, atención del personal y limpieza)

Estrategias:

- Producto: adaptar el servicio a los requerimientos del cliente, principalmente en lo que respecta a la tranquilidad y confort, en ambos casos el servicio debe estar alineado con el valor que se ofrece: tranquilidad y confort.
- Precio: fijar el precio promedio por debajo del mercado de hoteles del centro de la ciudad, para que la relación de valor percibido y precio sea más alta por parte del cliente.
- Plaza: ubicar el hotel en una zona que cumpla con los requerimientos de tranquilidad, calma y confort de los clientes, siempre y cuando tenga un costo por M2 mucho menor al centro de la ciudad.

- Promoción: comunicar las cualidades del hotel por medios digitales o físicos siempre mostrando con autenticidad el servicio que el cliente recibirá y todas las condiciones detalladas.
- Personal: los trabajadores deben estar capacitados y contar con experiencia en atención a clientes de alta exigencia. Teniendo como eje del servicio la búsqueda de la tranquilidad de los clientes en todo momento.
- Presentación: Ofrecer una experiencia sensorial completa (aromas, colores y sonidos) hacia el cliente, que comunique el valor que le ofrece el hotel en todo momento, es decir la tranquilidad y el confort.

Objetivo:

- Lograr una participación en el segmento de mercado del 3% durante la duración del proyecto.

Estrategias:

- Producto: ofrecer un servicio post- venta completo, asesorando al cliente en todo momento acerca de información necesaria para que su estadía en Arequipa sea una experiencia de primera. De este modo, se espera que el cliente recomiende el servicio y lo prefiera si es que regresa a la ciudad.
- Precio: fijar un precio con un 50% de descuento el primer año para dar a conocer rápidamente el hotel y así lograr rápidamente la participación objetivo.
- Plaza: Ubicar el hotel en una zona que cumpla con los requerimientos de tranquilidad, calma y confort de los clientes.
- Promoción: Tener una fuerte presencia online con una agresiva campaña en redes sociales y presencia en la plataforma líder de reservas online ([booking.com](https://www.booking.com)), además de promocionar el hotel por los medios físicos tradicionales y por alianzas estratégicas con agencias de turismo.

- Personal: El personal debe tener un dominio del idioma inglés y de preferencia otro complementario, además de conocer la idiosincrasia del cliente que proviene de los países elegidos (Alemania, Francia, Italia y España) para que le brinde el mejor trato y éste se halle cómodo en todo momento.
- Presentación: Ofrecer una experiencia sensorial completa (aromas, colores y sonidos) hacia el cliente, que comunique el valor que le ofrece el hotel en todo momento, es decir la tranquilidad y el confort.

Objetivo:

- Posicionarnos como el hotel turístico de mayor confort y tranquilidad de Arequipa hacia el final del proyecto (10 años).

Estrategias

- Producto: mantener la calidad del servicio constante durante todo el horizonte temporal del proyecto, ofreciendo un servicio estandarizado de confort y tranquilidad
- Precio: luego del primer año de descuento en el precio, subirlo, pero siempre manteniéndolo por debajo de la competencia del centro de la ciudad.
- Plaza: cuidar no solo la zona del hotel, sino que mantener la limpieza y el orden en las zonas cercanas.
- Promoción: realizar campañas de posicionamiento online de marca constantemente, con estudios permanentes de la percepción del cliente.
- Personal: mantener una rotación de personal muy baja, para conservar su conocimiento del cliente y sus necesidades, que adquirirá y perfeccionará con el pasar del tiempo.

- Presentación: cuidar y tener un mantenimiento constante de las instalaciones del hotel para evitar su deterioro y consecuentemente lograr una percepción permanente de la calidad del mismo y el valor ofrecido.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO TÉCNICO

6.1 Localización.

Para encontrar la ubicación ideal del hotel, se recurrirá a un análisis de áreas en la región de Arequipa, este será el análisis macro. Luego, analizaremos a nivel micro para tener una mayor efectividad encontrando el sitio indicado. Utilizaremos los métodos de análisis por ponderación, evaluando detalles y haciendo un examen cualitativo.

6.1.1 Macrolocalización.

El hotel se ubicará en la región de Arequipa, dentro de la ciudad poseemos lugares atractivos y de bajo costo de inversión por metro cuadrado que están alineadas con las directrices principales de la idea de negocio. En la siguiente tabla se analiza los elementos primordiales de macrolocalización y se establece una importancia (porcentaje) que será utilizado para evaluar las opciones.

Tabla N° 16: Criterios de evaluación en la Macrolocalización.

Elementos de Macro localización		Elementos	Ponderación
Elemento Turístico	FT1	Panorama Natural	20%
	FT2	Menor ruido de la ciudad	18%
	FT3	Cultural	10%
	FT4	Arqueológico	8%
Elemento de infraestructura	FI1	Facilidades de construcción	7%
	FI2	Disponibilidad de agua y alcantarillado	6%
Elemento Laboral	FL1	Disponibilidad de mano de obra	5%
	FL2	Política laboral sindical	5%
Elemento de comunicación	FC1	Vías de acceso	4%
	FC2	Proximidad a la ciudad	4%
	FC3	Acceso de internet y redes telefónicas	4%
Elemento social	FS1	Disponibilidad de centros de salud	5%
	FS2	Seguridad	4%
Total			100%

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Tabla N° 17: Evaluación de la macrolocalización

Elemento	FT1	FT2	FT3	FT4	FI1	FI2	FL1	FL2	FC1	FC2	FC3	FS1	FS2	Total
Ponderación	20%	18%	10%	8%	7%	6%	5%	5%	4%	4%	4%	5%	4%	
Distritos	Calificación													
Socabaya	5	4	4	1	7	7	8	8	9	7	8	6	7	5.45
Sabandía	8	7	8	3	6	7	7	7	8	8	8	6	8	7.02
Sachaca	7	6	7	2	7	7	8	7	8	7	8	6	7	6.50
Tiabaya	6	6	5	1	7	7	8	7	8	7	8	5	6	5.93

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

De la tabla anterior se obtiene que los distritos que mejor cumplen con los requerimientos deseados son Sabandía y Sachaca. Con estos datos obtenidos se procede a analizar con mayor profundidad con una evaluación de microlocalización.

6.1.2. Microlocalización.

Como se determinó en el estudio de macrolocalización, los distritos elegidos son Sabandía y Sachaca. Con el fin de encontrar la ubicación ideal para los requerimientos de negocio ubicamos 3 zonas como posibles candidatos (687, Los Álamos y Villa el triunfo). Estos se pueden apreciar en los siguientes gráficos. Del mismo modo, se realizó una evaluación cualitativa evaluando los ítems de importancia para el óptimo funcionamiento del negocio.



Figura N° 37: 678 (Ubicado en el distrito de Sabandía).

Fuente Google Maps.

Figura N° 38: Álamos (Ubicado en el distrito de Sabandía).



Fuente Google Maps.

Figura N° 39: Urbanización Villa el Triunfo (Ubicado en el distrito de Sachaca).



Fuente: Google Maps.

A continuación, se presenta los factores que se evaluarán.

6.1.3 Elementos de Microlocalización.

Los elementos que se consideraron para la evaluación cualitativa de microlocalización son:

- Atractivos turísticos.
- Precio del metro cuadrado de terreno.
- Facilidad de compra del terreno.
- Accesibilidad del transporte.
- Disponibilidad de fuerza obrera.
- Cantidad de áreas verdes de la zona.

A continuación, se evalúa la correlación de los elementos de microlocalización, a fin de encontrar variables mutuamente excluyentes y variables dependientes.

La metodología que se utiliza en esta tabla es colocar 1 en caso sean variables dependientes y 0 en caso no tengan correlación.

Tabla N° 18: Correlación de elementos de microlocalización.

Elementos de microlocalización	a	b	c	d	e	f	Total	Ponderación
Áreas verdes en la zona	x	1	0	1	1	0	3	20%
Precio del metro cuadrado de terreno.	1	x	1	1	1	0	4	30%
Cercanía al centro de la ciudad	0	1	x	1	0	1	3	18%
Atractivo turístico	1	1	1	x	0	0	3	15%
Accesibilidad del transporte.	1	1	0	0	x	1	3	10%
Disponibilidad de fuerza obrera	0	0	1	0	1	x	2	7%

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019-2028.

Elaboracion Propia

Según la tabla de elementos de correlación, vemos que los elementos determinantes del éxito (en materia de ubicación) son: La cantidad de áreas verdes y el precio del terreno. En la siguiente tabla se evaluarán las tres zonas propuestas con el fin de elegir la mejor ubicación del terreno para construir. La calificación será de 0 a 15 y este será multiplicado por el factor de ponderación. Finalmente, el que tenga mayor puntaje será elegido.

Tabla N° 19: Ponderación de factores de microlocalización.

Elementos de microlocalización	Álamos		678		Villa el triunfo	
	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Áreas verdes en la zona	14	2.80	13	2.60	11	2.20
Precio del metro cuadrado de terreno.	11	3.30	8	2.40	11	3.30
Cercanía al centro de la ciudad	7	1.26	9	1.62	11	1.98
Atractivo turístico	6	0.90	6	0.90	2	0.30
Accesibilidad del transporte.	9	0.90	11	1.10	12	1.20
Disponibilidad de fuerza obrera.	10	0.70	11	0.77	12	0.84
Total		9.86		9.39		9.82

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.

Elaboracion Propia

6.2 EVALUACIÓN DE LA PONDERACIÓN DE FACTORES DE LA MICROLOCALIZACIÓN.

Según la evaluación, la zona que obtuvo mayor calificación es los Álamos que pertenece al distrito de Sabandía, porque cuenta con la mayor cantidad de áreas verdes y también con un bajo precio por metro cuadrado y está a 5 minutos de una avenida principal que facilita su acceso. En la figura N° 6 se muestra el mapa de la zona de Sabandía.



Figura N° 40: Distrito de Sabandía dentro de la provincia de Arequipa.

Fuente Google Maps.

6.2.1 Tamaño

El hotel será construido con cuatro áreas principales: el sector administrativo (donde se pondrá la recepción y la sala de espera), el sector de alojamiento (donde se ubicarán las habitaciones), el sector de áreas verdes (se ubicará los jardines del hotel) y la zona del restaurant que estará en una porción de las áreas verdes. La cantidad y tipo (matrimonial, dobles, triples y simples) de habitaciones serán determinadas de acuerdo al estudio de la demanda proyectada en conjunto con el reglamento de hospedaje impuesto por el

MINCETUR. Del mismo modo, las dimensiones de las áreas veces estarán sujetas a las normas de MINCETUR.

6.2.2. Cantidad de habitaciones requeridas.

Las habitaciones en el hotel necesarios para satisfacer la demanda del mercado se determinarán dividiendo las pernoctaciones proyectadas entre los 365 días del año y el número mayor de estos resultados en conjunto con los requerimientos mínimos de MINCETUR determinarán la cantidad de habitaciones con las que el Hotel deberá contar para satisfacer al mercado. En la siguiente tabla se realiza el cálculo de la proyección diaria de pernoctaciones en el hotel de Sabandía y se observa que se requiere como mínimo 20 habitaciones. Por ello, se construirán 20 habitaciones para satisfacer la demanda proyectada y cumplir con las normas de MINCETUR.

Tabla N° 20: Proyección de pernoctaciones por día

	Pernoctación anual (habitaciones ocupadas)	Pernoctación diaria (habitaciones ocupadas)
2,019	3,279	9
2,020	3,384	9
2,021	3,489	10
2,022	3,594	10
2,023	3,699	10
2,024	3,804	11
2,025	3,909	11
2,026	4,014	11
2,027	4,119	11
2,028	4,224	12

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.2.3 Dimensión del sector de habitaciones.

La construcción de las habitaciones en el hotel estará basada con base en el reglamento de hospedajes del MINCETUR. La cantidad de cada tipo de habitación estará en concordancia con el estudio del perfil del turista

extranjero. En la siguiente tabla se realiza el cálculo de dimensiones para cada tipo de habitación y posteriormente se calcula la dimensión de la construcción para el sector de alojamiento del Hotel.

Tabla N° 21: Área necesaria para las habitaciones (m²).

Tipo de Habitación	Habitación		Baños		Área sugerida total (m²)
	Área mínima (m²)	Área sugerida (m²)	Área mínima (m²)	Área sugerida (m²)	
Simple	11	11	3	3	14
Doble	14	14	3	4	18
Triple	-	20	3	4	24
Matrimonial	-	14	3	4	18

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

Tabla N° 22: Dimensión total para el sector alojamiento (m²).

Tipo de habitación	Preferencia de hospedaje	Cantidad de habitaciones	Áreas unitarias (m²)	Total (m²)
Simple	52%	10	14	140
Doble	24%	5	18	90
Triple	3%	1	24	24
Matrimonial	12%	4	18	72
		20	Total	

Fuente: Mincetur, perfil del turista extranjero (2016)- Elaboración propia.

El porcentaje de habitaciones ha sido calculado en función a la participación de la demanda total y el tipo de grupo que conforma los turistas que viene a la ciudad (pareja, solo, pareja con hijos, amigos).

6.2.4. Zona administrativa y de recepción.

El área del terreno de la zona administrativa se calculará de acuerdo a los requerimientos mínimos establecidos por MINCETUR. El resultado del estudio realizado de esta zona se presenta a continuación. Se muestran las dimensiones de los ambientes adicionales que conformarán parte de esta zona.

Tabla N° 23: Dimensión para la zona administrativa y de recepción (m²).

Ambientes		Cantidad	Área (m²)	Total (m²)
Administración	Counter de recepción	1	10	10
	Sala de juntas	1	15	15
	Oficina de gerencia	1	12	12
Servicios Higiénicos	SS.HH. Caballeros	1	20	20
	SS.HH. Damas	1	20	20
Otros ambientes	Tópico de enfermería	1	24	24
	Lavandería	1	44	44
	Hall Principal	1	60	60
	Gradas	1	15	15
Servicio para huéspedes	Sala de exposiciones	1	40	40
Total				250

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.2.5. Sector de áreas verdes.

Este sector está compuesto por las áreas verdes que tendrá el hotel, los estacionamientos para vehículos que serán los requeridos por MINCETUR. En la siguiente tabla se presentan las dimensiones propuestas.

Tabla N° 24: Dimensión para el área verde y estacionamiento (m²).

Ambientes	Cantidad	Área (m²)	Total (m²)
Estacionamientos	2	100	200
Otros	1	500	500
Total			700

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.2.6. Sector bar restaurant.

Este sector será una construcción que estará al costado del edificio principal, el cual estará compuesto por la cocina, el comedor y el bar. A continuación, se presentan las dimensiones propuestas.

Tabla N° 25. Dimensión para el restaurant.

Ambientes	Cantidad	Área (m²)	Total (m²)
Cocina	1	40	40
Comedor	1	150	150
Bar	1	50	50
Total			240

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.2.7. Área requerida total.

Dentro del edificio principal se encontrarán dos zonas, el administrativo y las habitaciones. El área administrativa estará en el primer piso del edificio, mientras que las habitaciones estarán en el segundo y tercer piso del mismo. En la siguiente tabla se halla el área requerida total.

Tabla N° 26: Área requerida.

Sector	Área
Sector administrativo	250.00
Restaurant	190.00
Áreas verdes y estacionamiento	700.00
Total	1,140.00

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INFRAESTRUCTURA.

6.3.1. Infraestructura del sector habitaciones.

Las características de las habitaciones están estrictamente basadas en los requerimientos impuestos por MINCETUR. Así mismo, los diseños de estos respetarán los requisitos del reglamento y se adicionará elementos a fin de incrementar la satisfacción de nuestros clientes. En seguida se mostrará los detalles de las habitaciones simples, matrimoniales, dobles y triples.

6.3.1.1 Habitación simple.

La habitación simple tendrá será para una persona como máximo, esta está compuesta por las regulaciones de MINCETUR, cuenta con sistemas de ventilación y/o climatización, sistema de comunicación telefónica, closet, cama, televisión con cable y agua temperada. La construcción es de material noble. Los detalles se muestran en la siguiente tabla y se visualiza en el gráfico correspondiente.

Tabla N° 27: Dimensión y detalles de una habitación simple.

Dimensión	Detalles
Área 14 metros cuadrados	Construcción de material noble
Baño 3 metros cuadrados	Diseño de apariencia moderna
Altura 2.4 metros	Baño equipado con ducha
Escala 1/200	Ventanas grandes con vista panorámica.
	Televisión con cable satelital
	Aire acondicionado
	Cama de 2 plazas
	Conexión a internet por Wi-Fi

Fuente: MINCETUR; elaboración propia

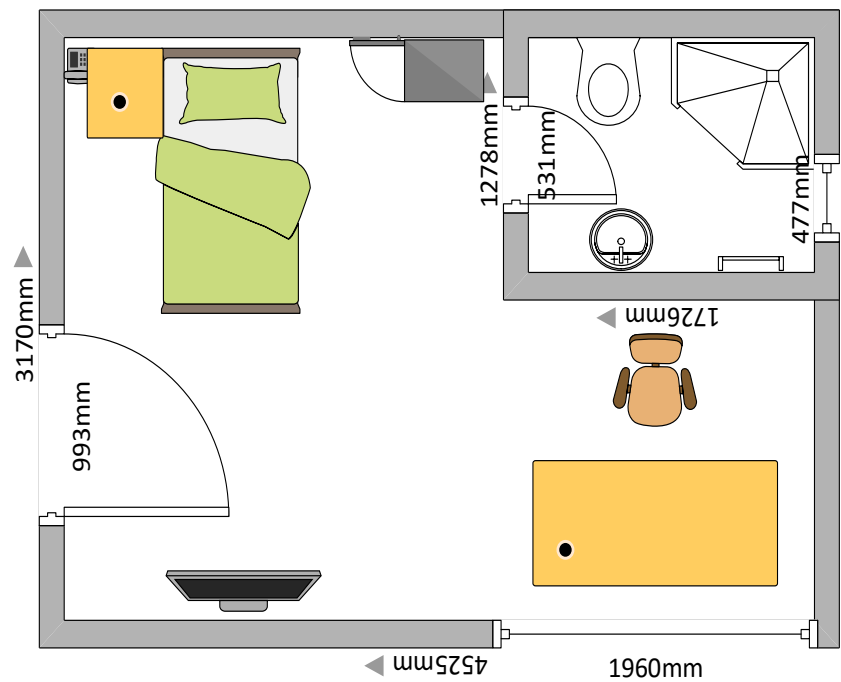


Figura N° 41: Plano de habitación simple

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion: Propia

6.3.1.2 Habitación doble.

La habitación doble será construida de material noble que tendrá las regulaciones necesarias de MINCETUR. Contará con sistemas de ventilación y/o climatización, sistema de comunicación telefónica, closet, camas, televisión con cable y agua temperada. Los detalles se muestran en la tabla a continuación y se visualiza en el siguiente gráfico su plano de construcción.

Tabla N° 28 : Dimensión y detalles de una habitación doble.

Dimensión	Detalles
Área 18 metros cuadrados	Construcción de material noble
Baño 4 metros cuadrados	Diseño de apariencia moderna
Altura 2.4 metros	Baño equipado con ducha
Escala 1/200	Ventanas grandes con vista panorámica.
	Televisión con cable satelital
	Aire acondicionado
	2 Camas de 2 plazas
	Conexión a internet por Wi-Fi

Fuente: MINCETUR - elaboración propia

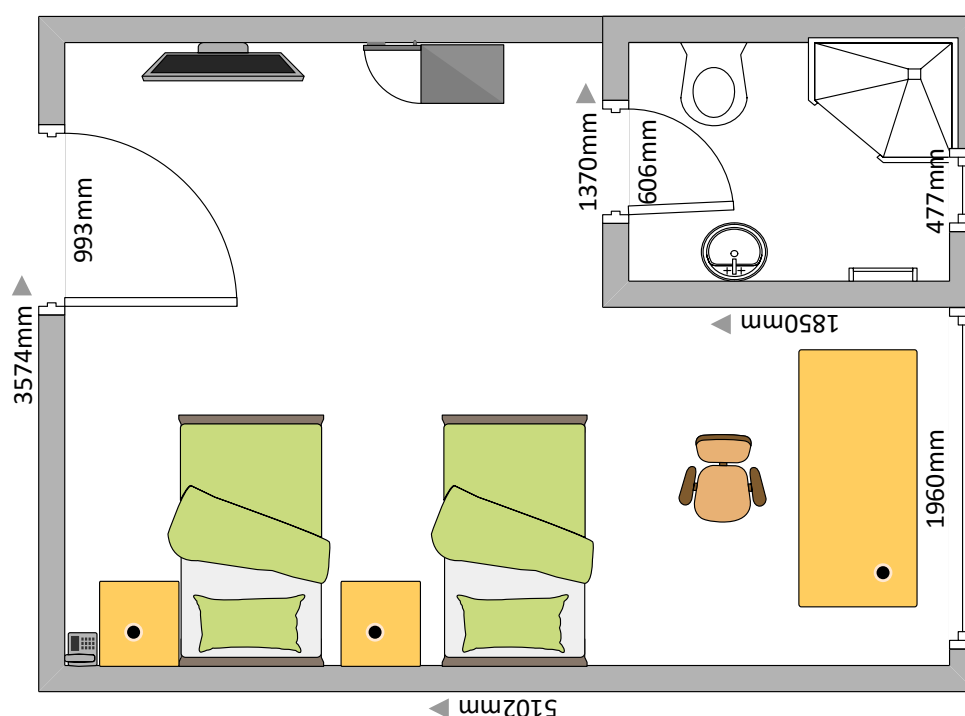


Figura N° 42: Plano de habitación doble

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion: Propia

6.3.1.3. Habitación Matrimonial

La habitación matrimonial será construida de material noble que tendrá las regulaciones necesarias de MINCETUR. Contará con sistemas de ventilación y/o climatización, sistema de comunicación telefónica, closet, cama, bañera, televisión con cable y agua temperada. La construcción es de material noble. Los detalles se muestran a continuación:

Tabla N° 29: Dimensión y detalles de una habitación doble

Dimensión	Detalles
Área 18 metros cuadrados	Construcción de material noble
Baño 4 metros cuadrados	Diseño de apariencia moderna
Altura 2.4 metros	Baño equipado con bañera
Escala 1/200	Ventanas grandes con vista panorámica.
	Televisión con cable satelital
	Aire acondicionado
	Habitación con cama King Size
	Conexión a internet por Wi-Fi

Fuente MINCETUR; elaboración propia

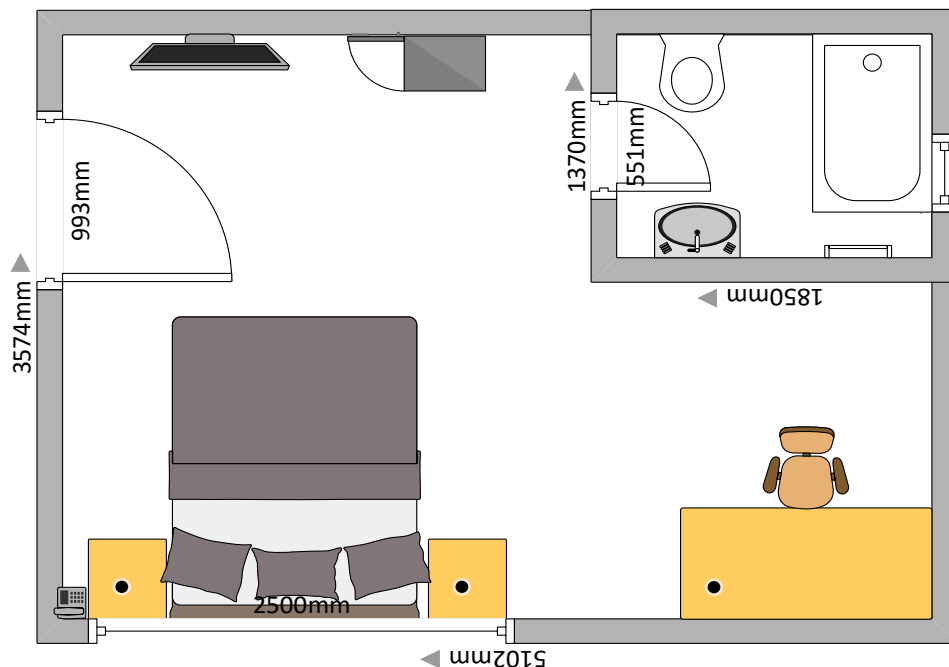


Figura N° 43: Plano de habitación Matrimonial

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración: Propia

6.3.1.4 Habitación Triple.

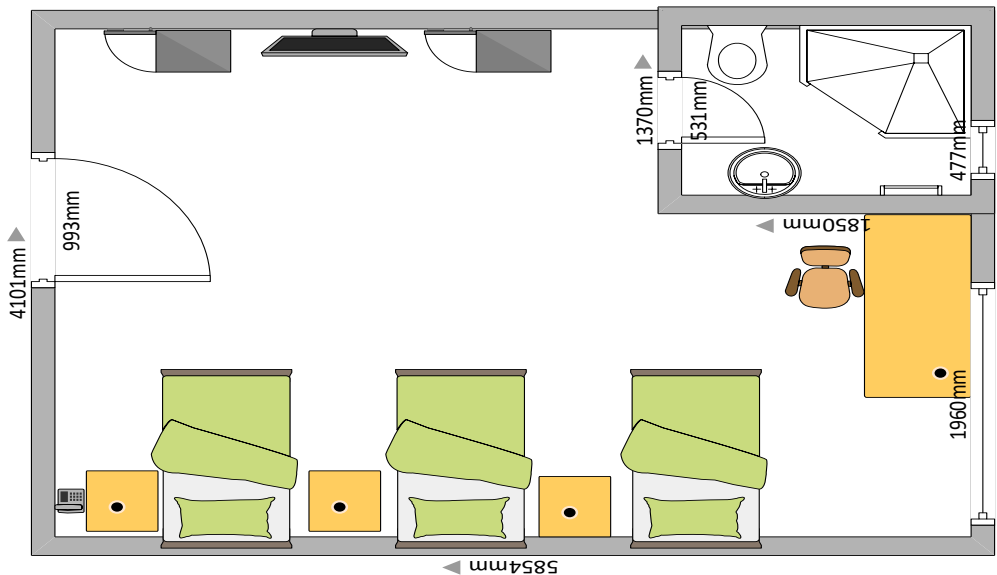
La habitación triple será construida de material noble que tendrá las regulaciones necesarias de MINCETUR. Contará con sistemas de ventilación y/o climatización, sistema de comunicación telefónica, closet, camas, televisión con cable y agua temperada. La construcción es de material noble. Los detalles se muestran a continuación.

Tabla N° 30: Dimensión y detalles de una habitación doble.

Dimensión	Detalles
Área 24 metros cuadrados	Construcción de material noble
Baño 4 metros cuadrados	Diseño de apariencia moderna
Altura 2.4 metros	Baño equipado con ducha
Escala 1/200	Ventanas grandes con vista panorámica.
	Televisión con cable satelital
	Aire acondicionado
	3 Camas de 2 plazas
	Conexión a internet por Wi-Fi

Fuente: MINCETUR - elaboración propia.

Tabla N° 31: Plano de habitación triple



Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion: Propia

6.3.2. Infraestructura de la zona administrativa.

La zona administrativa estará conformada por el área de gestión (oficina de gerencia, sala de juntas), la recepción, los baños de uso general y los servicios adicionales para los clientes (hall de recepción, tópico de enfermería, sala de exposiciones, lavandería). La estructura será de material noble. Los detalles se muestran a continuación:

Tabla N° 32: Detalles de la zona administrativa

Dimensión	Detalles
Área 250 metros cuadrados Grosor de pared 0.18 metros Altura 3 metros	Puerta principal de vidrio Puerta para personal de madera Puertas de servicios de madera Baños con cerámicos importados Piso con cerámico importado

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.3.3. Equipamiento del Hotel.

El equipamiento del hotel es el necesario para poder operar de forma óptima, considerando todos los requerimientos que exige MINCETUR. A continuación, se muestra los requerimientos.

Tabla N° 33: Inversión en muebles y equipo.

Área	Equipos	Muebles
Administrativo y de recepción	1 Computadora core I5 8GB RAM	2 Escritorios
	1 Impresora - Escaner	1 Mesa de conferencia
	1 Fax	10 Sillas giratorias
	1 Laptop HP core i7 8 GB RAM	3 Sillas de madera
	1 Teléfono Público	1 Barra de atención
	1 Router de internet marca HUAWEII	4 Basureros de madera
	3 celulares marca HuaweiII gama media	3 sofás
Servicio adicional de recepción y sala de conferencia	1 Proyector	2 Alfombras de 40 metros cuadrados
	1 Televisor 52 Pulgadas	3 sofás
	1 Equipo de sonido	1 Mesa de conferencia
	5 ventiladores	6 sillas giratorias
	2 Equipos de aire acondicionado	
	1 Computadora core I5 8GB RAM	
Tópico de emergencias	1 Equipo de aspiración	1 Camilla de emergencia
	1 Balón de oxígeno de 5 kg	1 camilla estacionaria
	1 celular marca HuaweiII gama baja	3 Archivadores
		3 Sillas de madera
		2 mesas de madera
		1 Estante
		2 tachos de acero
Seguridad	3 celulares marca HuaweiII gama baja	1 escritorio
		1 silla de madera
		1 caseta de vigilancia prefabricada
Limpieza	2 Lavadoras Industriales	1 Mesa de planchado
	1 Equipo de lavado en seco	2 Mesas de madera
	2 aspiradoras Industriales	2 tachos de madera
	2 Lustradoras Industriales	100 colgadores
	2 celulares marca HuaweiII gama baja	
	1 Planchador industrial	
Alojamiento	20 Televisores marca Samsung 32 pulg	40 Camas de 2 plazas
	3 Equipos de aire acondicionado	6 Camas King Size
	20 Equipos despertadores	20 Mesas de madera
	20 Equipos telefónicos marca ZTE	20 Mesas de noche
		20 Repisas de baño
		20 Roperos
		20 Alfombras de 15 metros cuadrados
		40 Tachos de madera
		40 Sillas de madera
		100 Juegos de Sábanas
		80 Cubrecamas
		80 almohadas
		10 Cunas

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.4. OPERACIONES.

Las operaciones principales se presentan en el siguiente gráfico donde se representa mediante un diagrama de flujo general que se servirá como guía para dirigir las actividades principales de la compañía. Las principales áreas son:

- Administración contable.
- Recepción de clientes.
- Secretaría.
- Gerencia.
- Ventas.
- Limpieza.

Proceso general de administración del hotel.

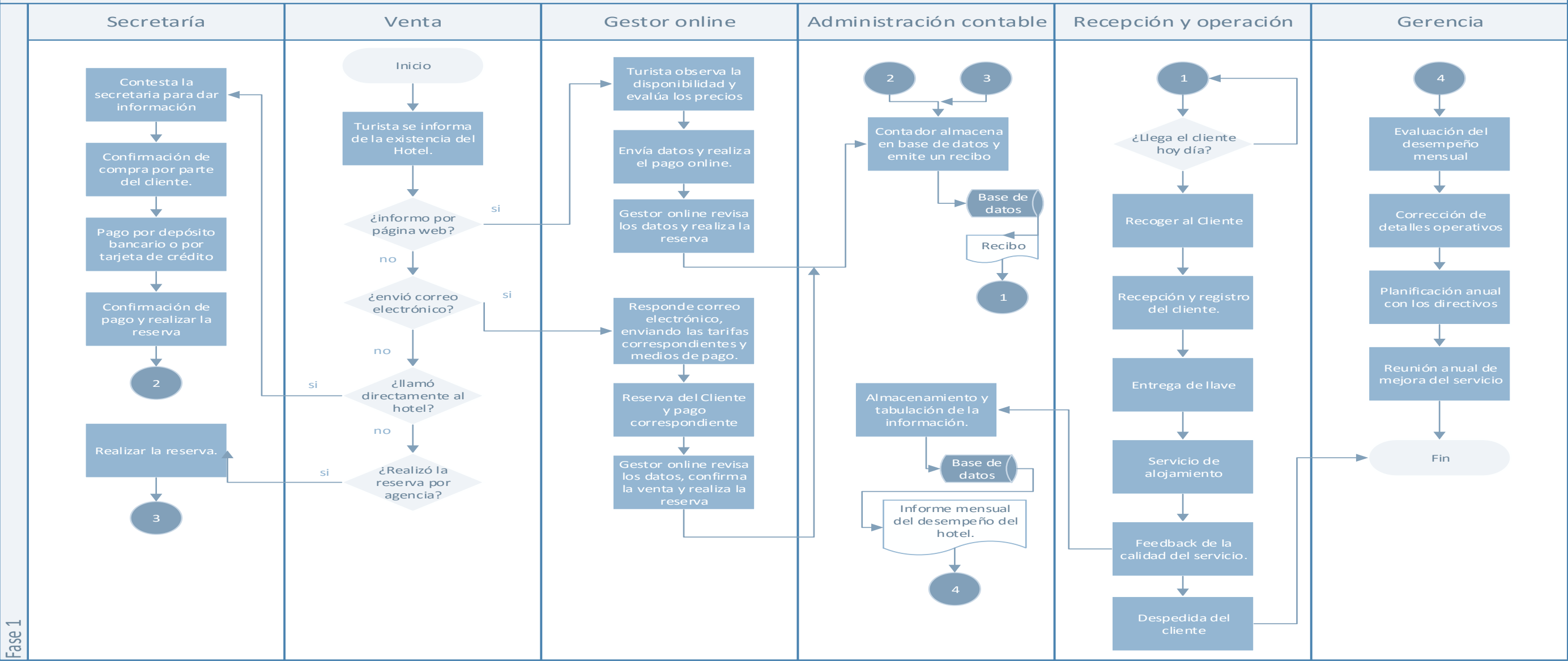


Figura N° 44: Proceso general de gestión del hotel.

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.4.1 Operaciones principales.

Las operaciones principales son los tipos de venta (por página web, por correo electrónico, por llamada telefónica o agencia de viajes), recepción y operación, administración contable, gestión gerencial, secretaría y limpieza.

6.4.1.1 Procesos de ventas.

- **Proceso de venta por página web.**

El proceso de venta por internet inicia con el acceso al portal web, donde conocerá los servicios que brinda la empresa. Después, decidirá si quiere contratar con la compañía y observará la disponibilidad de habitaciones para las fechas deseadas. Luego, se generará el presupuesto requerido y confirmará el medio de pago (por tarjeta de crédito o depósito bancario). Finalmente, un asesor de ventas se comunicará con el cliente para revisar los datos y confirmará la reserva. En el siguiente gráfico se presenta el proceso de venta por internet.

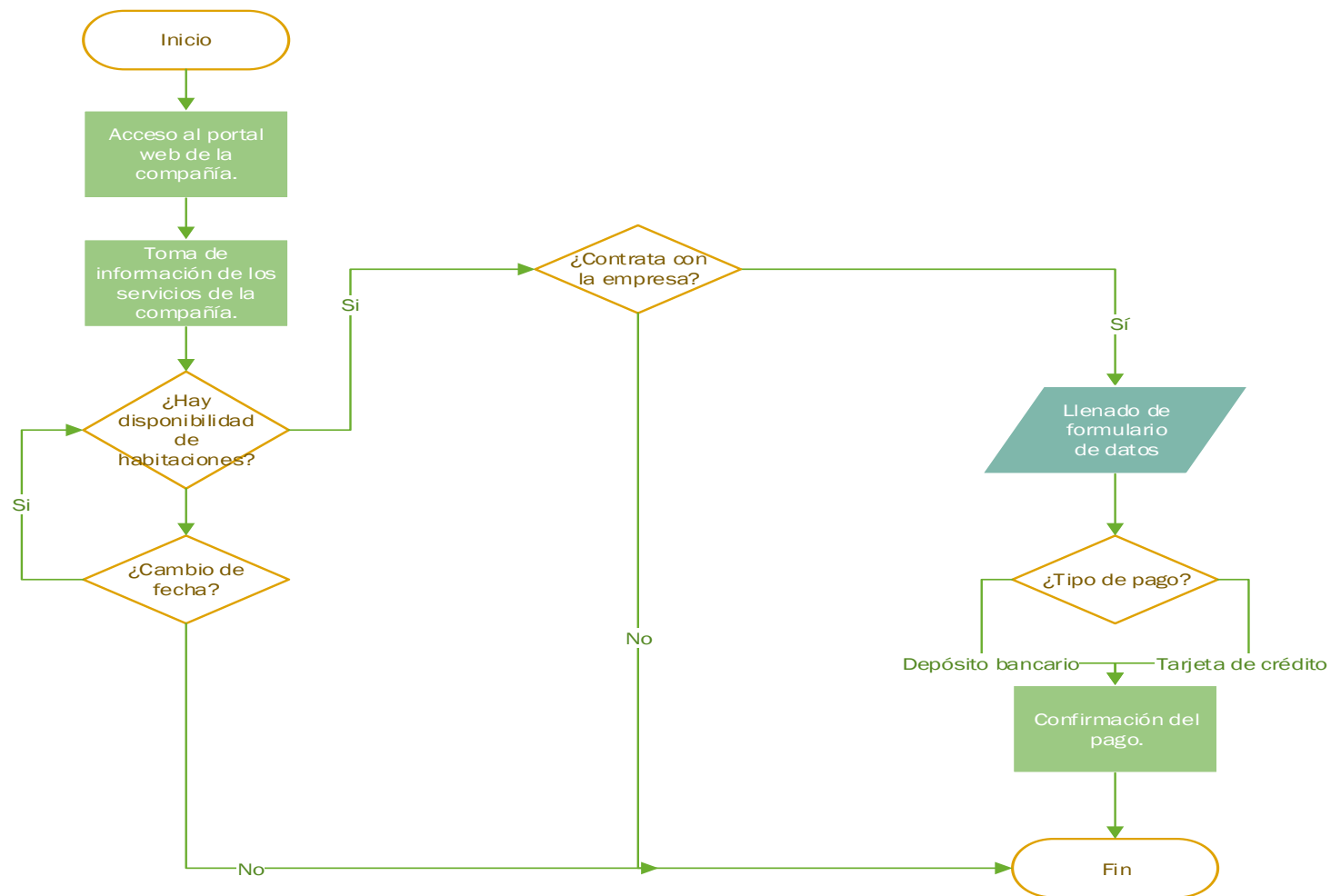


Figura N° 45: Proceso de venta mediante página web.

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

- **Proceso de venta por correo electrónico.**

El proceso de venta por correo electrónico inicia con el envío de una solicitud de cotización por parte del cliente. Después, el asesor de ventas online confirmará la disponibilidad de alojamiento para las fechas requeridas, enviará la cotización correspondiente y los medios de pago. Luego, el cliente decidirá si toma el servicio y realizará el pago correspondiente mediante tarjeta de crédito o depósito bancario. Finalmente, el asesor de ventas confirmará la reserva. En el siguiente gráfico se muestra el proceso de venta mediante correo electrónico.

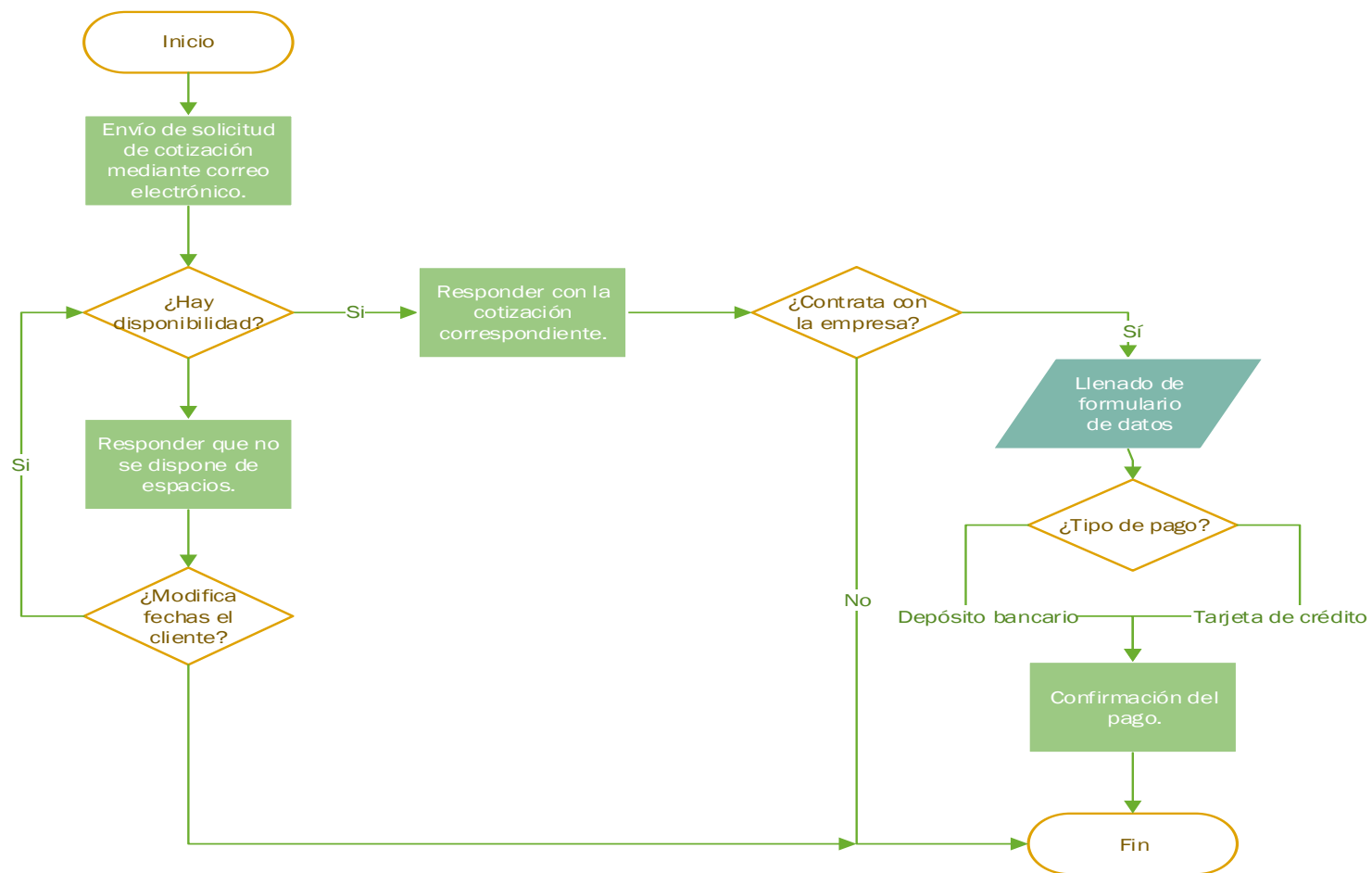


Figura N° 46: Proceso de venta mediante Correo electrónico.

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

- **Proceso de venta mediante llamada telefónica.**

El proceso de venta mediante llamada telefónica inicia cuando el cliente se comunica con el hotel. Después, la secretaria de counter responde y en la comunicación el cliente solicita disponibilidad y cotización. Luego, la secretaria consulta en el sistema la solicitud e informa sobre ello al cliente; en caso de no tener habitaciones disponibles informa sobre fechas cercanas. Seguidamente, el cliente decide si reserva las habitaciones y la secretaria toma los datos correspondientes. Finalmente, el cliente realiza el pago y se confirma la reserva. En el siguiente gráfico se muestra el proceso de venta mediante llamada telefónica.

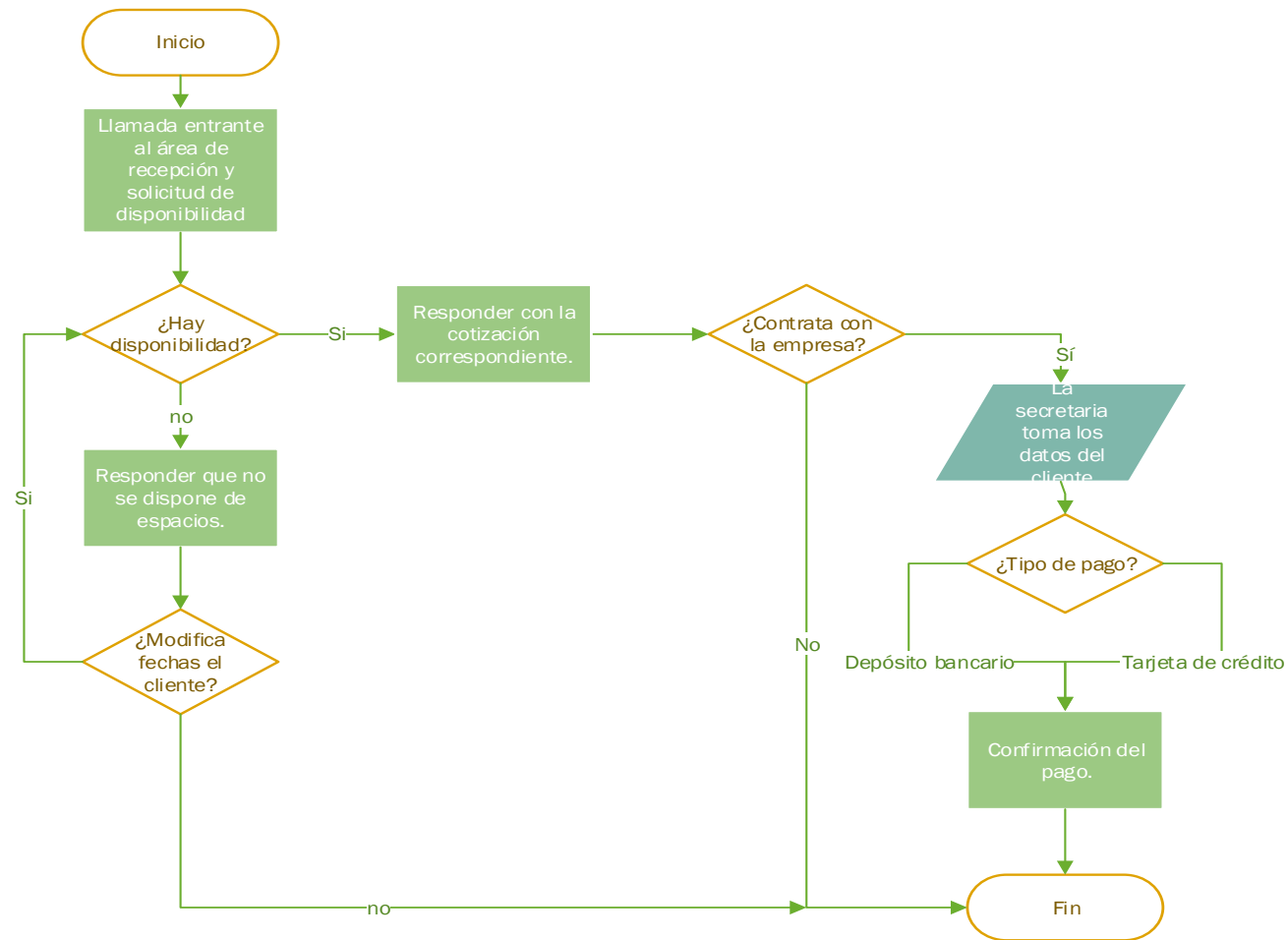


Figura N° 47: Proceso de venta mediante llamada telefónica

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

- **Proceso de venta mediante reserva de agencia de viajes.**

El proceso de venta mediante agencia de viajes inicia mediante la plataforma de agentes de la página web. Después, se revisa la disponibilidad de habitaciones para las fechas deseadas. Luego, se realiza la reserva de alojamiento. Finalmente, se realiza el pago (por depósito bancario o por tarjeta de crédito) y se confirma la reserva. A continuación, se muestra el proceso de venta por agente de ventas.

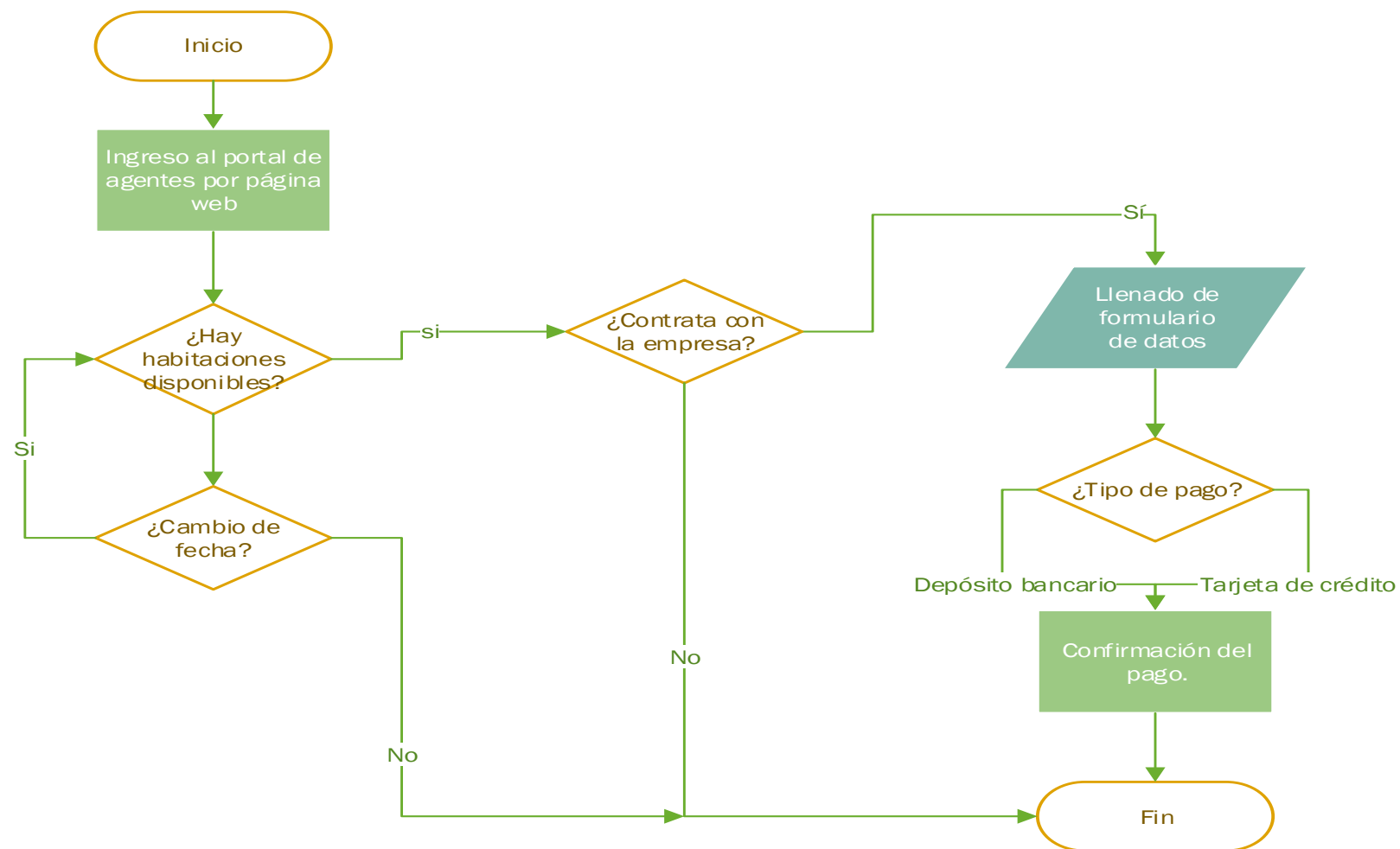


Figura N° 48: Proceso de venta mediante agente de ventas (agencias de viaje)

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

6.4.1.2 Procesos de recepción y operación.

Los procesos de recepción y operación consisten en el trato del cliente durante su estadía en el hotel y su despedida. Para esto subcontrataremos a una empresa de transporte taxis o minivans, que se encargarán de recoger a los clientes dependiendo del lugar en el cual se encuentran cuando arriben a la ciudad de Arequipa (terminal terrestre, aeropuerto o agencia de viaje). Una vez el cliente llegue al hotel, la recepcionista con la ayuda del chofer llevará los equipajes hacia la habitación correspondiente. Luego, se realizará la entrega de la llave y consulta acerca de los estándares de limpieza de acuerdo a las normas de limpieza de MINCETUR. Finalmente, el día de salida del pasajero se pedirá el Feedback del servicio que será registrado por el área de administración contable, para su tabulación y posterior análisis de la gerencia para la mejora continua del servicio, y después será llevado de nuevo al aeropuerto por la empresa de transportes. En el siguiente gráfico se muestra el proceso de recepción y operación.

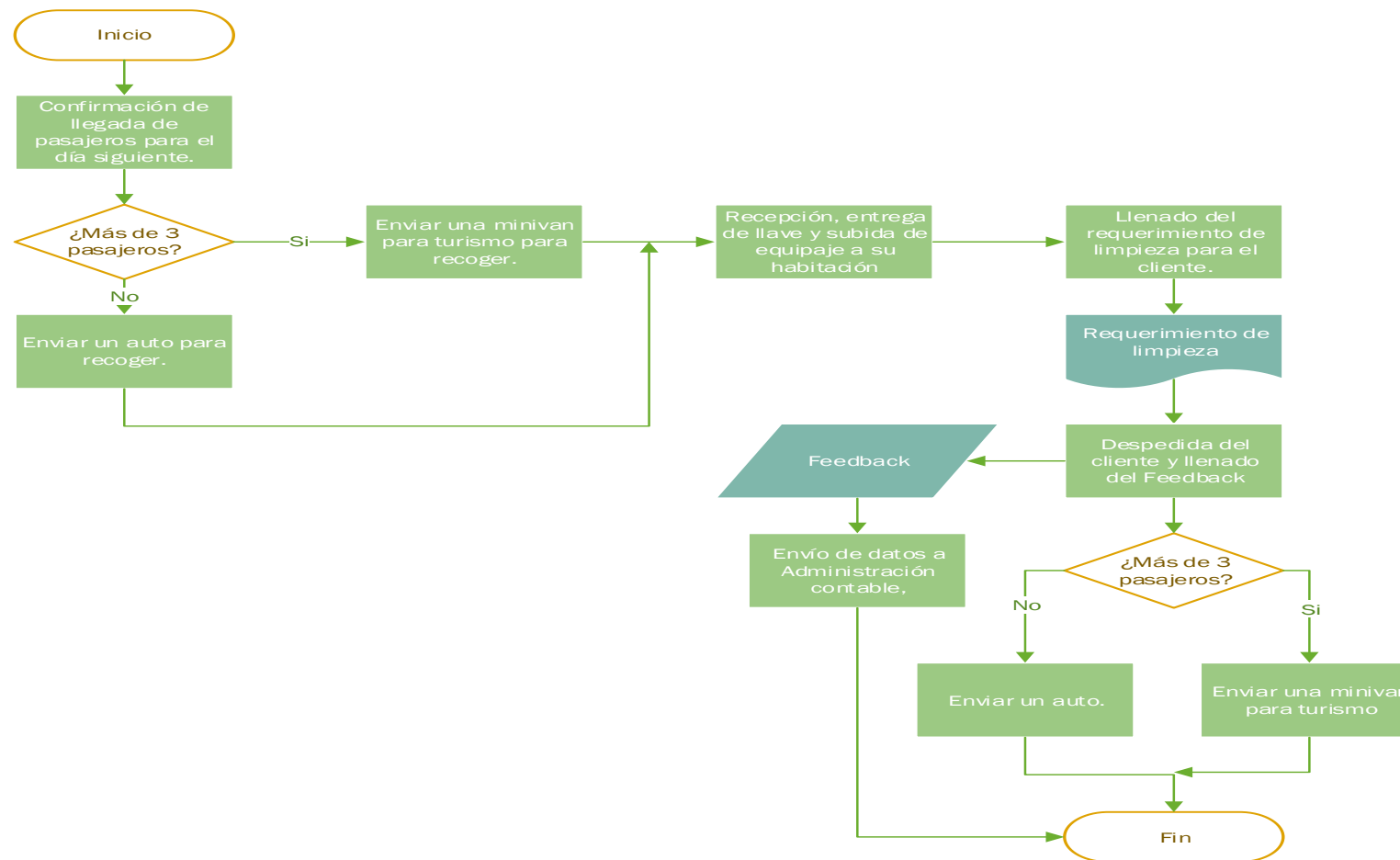


Figura N° 49 : Proceso de recepción y operación.

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

6.5 REQUERIMIENTOS DE SERVICIO.

Los servicios requeridos de electricidad, agua y desagüe se contratarán de las compañías que operan en la ciudad de Arequipa. En el caso de los residuos sólidos estará a cargo de la municipalidad de Sabandía. En la tabla siguiente se detalla las empresas que abastecerán al hotel.

Tabla N° 34: Contratación de servicios

Servicio	Descripción
Luz	Para la electricidad se contratará a la empresa Seal que distribuye luz sobre toda la ciudad de Arequipa
Agua Potable	El proveedor de agua potable en Arequipa es la empresa SEDAPAR, que está encargada de proveer agua y desagüe
Residuos Sólidos	El encargado de recoger los residuos sólidos es la municipalidad, en este caso estará a cargo de la municipalidad de Sabandía.

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019-2028.

Elaboración Propia

Todos los servicios se contratarán con los proveedores respectivos. A las empresas de consumo variable se pagará de acuerdo al consumo mensual, mientras las de internet y televisión satelital el pago es un monto fijo. Los proveedores y sus tarifas se describen en la tabla a continuación.

Tabla N° 35: Empresas a contratar para servicios.

Servicio	Empresa	Tipo	Tarifas
Luz	SEAL	Trifásico	0.22 Cént././kWh (incluido IGV)
Agua y Desagüe	SEDAPAR	Regular	2.4 S./ m3 (incluido IGV)
Teléfono	Movistar	Internacional LDI	S/. 500 mensual (incluido IGV)
Internet	Movistar	40MB (10MBps)	S/. 200 mensual (incluido IGV)
Cable Satelital	Movistar	Satelital	S/. 700 mensual (incluido IGV)

Fuente: SEAL, SEDAPAR, Movistar; Elaboración propia.

6.5.1. Consumo eléctrico.

La empresa contratará servicios de SEAL. Para calcular el consumo de electricidad se investigó el consumo promedio por artefactos según OSINERGMIN. Así mismo, se estima el consumo diario por artefacto y se calcula la potencia total utilizada (kW) mensual. Finalmente se multiplica por la tarifa de corriente para potencia media brindada por SEAL. En la tabla a continuación se estima el consumo de energía mensual para todo el hotel.

Tabla N° 36: Cálculo del consumo eléctrico mensual.

Área	Cantidad	Equipo	Potencia (watts)	Potencia (kW)	Consumo diario (hrs)	Consumo mensual (kW)	Tarifa	Total
Administrativo	1.00	Computadora	300	0.30	S/14.00	S/126.00	S/0.22	S/27.72
	1.00	Impresora	50	0.05	S/0.50	S/0.75	S/0.22	S/0.17
	1.00	laptop	100	0.10	S/8.00	S/24.00	S/0.22	S/5.28
	1.00	Teléfono publico	50	0.05	S/0.50	S/0.75	S/0.22	S/0.17
Servicios adicionales	1.00	proyector	200	0.20	S/1.00	S/6.00	S/0.22	S/1.32
	1.00	Televisor 52 pulg	250	0.25	S/12.00	S/90.00	S/0.22	S/19.80
	1.00	Equipo de sonido	80	0.08	S/1.50	S/3.60	S/0.22	S/0.79
	5.00	ventiladores	50	0.05	S/5.00	S/37.50	S/0.22	S/8.25
	2.00	aire acondicionado	120	0.12	S/10.00	S/72.00	S/0.22	S/15.84
	1.00	Computadora	300	0.30	S/1.00	S/9.00	S/0.22	S/1.98
Limpieza	2.00	Lavadoras	700	0.70	S/4.00	S/168.00	S/0.22	S/36.96
	1.00	Lavadora en seco	500	0.50	S/2.00	S/30.00	S/0.22	S/6.60
	2.00	aspiradoras	600	0.60	S/4.00	S/144.00	S/0.22	S/31.68
	2.00	lustradoras	500	0.50	S/3.00	S/90.00	S/0.22	S/19.80
Habitaciones	20.00	Televisores 32 pulg	160	0.16	S/4.00	S/384.00	S/0.22	S/84.48
	20.00	Aire acondicionado	120	0.12	S/3.00	S/216.00	S/0.22	S/47.52
	20.00	Despertadores	20	0.02	S/0.15	S/1.80	S/0.22	S/0.40
	20.00	Teléfonos	30	0.03	S/0.25	S/4.50	S/0.22	S/0.99
Luminarias	40.00	Fluorescente	58	0.06	S/6.00	S/417.60	S/0.22	S/91.87
							Total	S/401.61

Fuente: OSINERGMIN - Elaboración propia.

6.5.2. Consumo de agua.

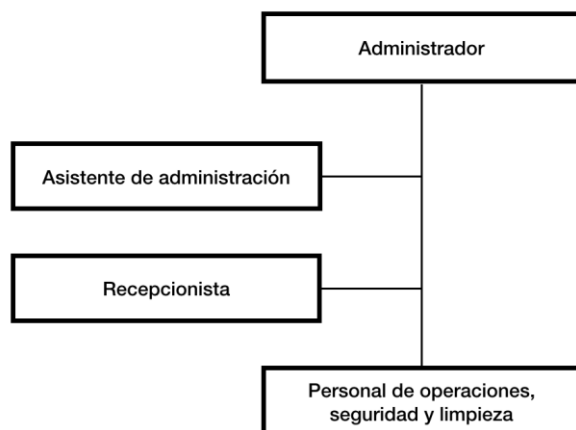
Según SEDAPAR, el consumo promedio de agua en el sector hotelero es de 12 litros/m² por habitación. El consumo de agua a capacidad plena del hotel se muestra en la tabla a continuación.

Tabla N° 37: Cálculo del consumo de agua anual.

Tipo	Área	Consumo diario (metro cúbico)	Consumo anual	Tarifa	Total anual
Simple	S/140.00	S/1.68	S/604.80	S/2.40	S/1,451.52
Doble	S/90.00	S/1.08	S/388.80	S/2.40	S/933.12
Matrimonial	S/72.00	S/0.86	S/311.04	S/2.40	S/746.50
Triple	S/24.00	S/0.29	S/103.68	S/2.40	S/248.83
					S/3,379.97

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

6.5.3. Estructura organizacional



La estructura organizacional es simple, ya que el hotel es pequeño y no requiere de grandes gastos en personal administrativo. No obstante, la selección del personal se realizará luego de rigurosos procesos para garantizar que el cliente tenga la mejor atención posible en su estadía.

Para lograr el buen desempeño de los trabajadores es necesario brindarles un ambiente agradable de trabajo y que a través de las actividades quincenales de confraternidad se logre una unión, aprecio por la empresa y autentico deseo de servir a los clientes. A continuación, se detallan las funciones y perfiles de cada puesto:

6.5.3.1. Perfiles y funciones

En todos los casos, salvo en el de seguridad (masculino), no se tendrá preferencia por el género del trabajador.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR:

Perfil del administrador:	Amable, pulcro, discreto y honesto.
Conocimiento en:	Hotelería y turismo con 5 años de experiencia mínima o en administración de negocios con 5 años de experiencia en el sector. Conocimiento en idioma inglés y alemán, francés o italiano (uno de estos 3 o más)
Funciones:	Llevar la administración general del hotel, cumpliendo funciones operativas, negociación con proveedores, reporte financiero a los dueños y todos los procedimientos administrativos en general
Objetivos:	Sepa llevar la marcha diaria del hotel y se adapte a los cambios repentino en la administración de éste.

Perfil del asistente de administración:	Amable, pulcro, discreto y honesto.
Conocimiento en:	hotelería y turismo con 3 años de experiencia mínima o 3 años de experiencia en administración de negocios. Conocimiento en idioma inglés y opcional alemán, francés o italiano
Funciones:	llevar la administración del hotel, cumpliendo funciones operativas negociación con proveedores, reporte financiero a los dueños y todos los procedimientos administrativos en general. Las mismas funciones del administrador general, cuando éste no se encuentre presente. En caso contrario cumplirá las mismas funciones, sobre todo las de apoyo.
Objetivos:	Sepa llevar la marcha diaria del hotel y se adapte a los cambios repentino en la administración de éste.

Perfil del recepcionista	Debe ser: Amable, pulcro, de buena presencia, discreto y honesto.
Conocimiento en:	hotelería y turismo con 3 años de experiencia mínima, Conocimiento en idioma inglés y opcional alemán, francés o italiano
Funciones:	Registro de huéspedes, cambios de habitación, registro de salida, elaboración de reportes y administración cuando el administrador general no se halle presente.
Objetivos:	Que el recepcionista sepa manejar los procedimientos de rutina del hotel y la elaboración de los distintos registros.

Perfil de personal de seguridad:	Amable, pulcro, seriedad, fortaleza física.
Conocimiento en:	seguridad y vigilancia con 3 años de experiencia mínima Conocimiento en procedimiento de seguridad, evacuación, primeros auxilios y control de disturbios.
Funciones:	Control de seguridad en todo el hotel, especialmente en la zona de entrada.
Objetivos:	Que sepa manejar los procedimientos de seguridad diarios en el hotel sin incomodar en ningún momento de los clientes

Perfil de personal de limpieza:	Amable, pulcro, cuidadoso y detallista, sumamente honrado.
Conocimiento en:	limpieza y organización de habitaciones, experiencia mínima de 2 años. Conocimiento en procedimientos de limpieza y trato al cliente.
Funciones:	Limpieza constante de todas las instalaciones del hotel en todas las áreas.
Objetivos:	Que sepa manejar los procedimientos de limpieza diarios en el hotel sin incomodar en ningún momento de los clientes.

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

CAPÍTULO VII

ESTUDIO FINANCIERO

7.1. DETERMINACIÓN DE DEMANDA DEL PROYECTO

Tabla N° 38: Demanda del proyecto

Segmento de mercado	4.28%
Participación objetivo en segmento de mercado	3.00%
Participación objetivo en mercado restante	0.10%

		Cantidad de arribos a Arequipa	Segmento de mercado	Mercado restante	Demanda 1	Demanda 2	Total demanda
Proyección	2,019	368,409	15,756	352,653	473	353	825
	2,020	380,203	16,261	363,942	488	364	852
	2,021	391,997	16,765	375,232	503	375	878
	2,022	403,791	17,269	386,522	518	387	905
	2,023	415,585	17,774	397,811	533	398	931
	2,024	427,379	18,278	409,101	548	409	957
	2,025	439,173	18,783	420,390	563	420	984
	2,026	450,967	19,287	431,680	579	432	1,010
	2,027	462,761	19,791	442,970	594	443	1,037
	2,028	474,555	20,296	454,259	609	454	1,063

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

Primero estimamos el arribo total de turistas proyectada a 10 años, luego la participación del proyecto del siguiente modo:

Según lo calculado anteriormente el segmento de mercado al que se apunta son turistas alemanes, franceses, italianos y españoles, que vienen a vacacionar a la ciudad, de más de 45 años, esta cifra es el **4.28%** de todos los turistas que vendrían a la ciudad. Luego estimamos una participación objetivo en este segmento: 3% (**demanda 1**) más una participación objetivo de 0.1% (**demanda 2**) del mercado restante, es decir de la cantidad de turistas fuera del segmento de mercado que se podrían captar (mercado total - segmento de mercado).

Estas cifras han sido elegidas como objetivos propios del proyecto según el número de habitaciones a ofertar y un objetivo conservador del total del mercado al que se puede llegar a captar.

Al realizar estos cálculos obtenemos la demanda 1 y 2, siendo el total de personas que se espera atender en el hotel anualmente. En el siguiente cuadro se calculará la demanda por habitaciones simples, dobles, matrimoniales y triples, según el porcentaje de turistas que llegan solos, en pareja, con amigos o en pareja y con hijos.

7.2 Determinación de la demanda en habitaciones

Tabla N° 39: Demanda del proyecto en habitaciones

	Total demanda de cuartos segmento 1			
	Simple	Doble	Triple	Matrimonial
2,019	161	78	8	66
2,020	166	80	8	68
2,021	171	83	8	70
2,022	176	85	9	73
2,023	181	88	9	75
2,024	186	90	9	77
2,025	192	93	9	79
2,026	197	95	10	81
2,027	202	98	10	83
2,028	207	100	10	85

	Total demanda de cuartos segmento 2			
	Simple	Doble	Triple	Matrimonial
2,019	120	58	6	49
2,020	124	60	6	51
2,021	128	62	6	53
2,022	131	64	6	54
2,023	135	66	7	56
2,024	139	68	7	57
2,025	143	69	7	59
2,026	147	71	7	60
2,027	151	73	7	62
2,028	154	75	8	64

	Total demanda de cuartos			
	Simple	Doble	Triple	Matrimonial
2,019	281	136	14	116
2,020	290	141	14	119
2,021	299	145	15	123
2,022	308	149	15	127
2,023	317	154	16	130
2,024	326	158	16	134
2,025	335	162	16	138
2,026	343	167	17	141
2,027	352	171	17	145
2,028	361	175	18	149

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Una vez calculado el número de personas que se espera atender en el hotel, se clasificará su demanda de acuerdo al tipo de habitación que elegiría, esto teniendo en cuenta que el 34% de turistas viene solo, 28% con pareja, 5% padres e hijos y el 33% con amigos y familiares (PROMPERÚ, 2016). Entonces, estimamos que la demanda de habitaciones será del siguiente modo: simple = 34%; doble = 33%; triple = 5%; matrimonial = 28%.

Por lo tanto, la demanda de habitaciones simples en el 2019 será el 34% de 825 personas (total que se espera atender), la demanda de habitaciones dobles será el 33% de 825 personas (como son habitaciones dobles se divide entre 2). Habitaciones triples el 5% de 825 dividido entre 3 y las matrimoniales el 28% de 825 dividido entre 2. Del mismo modo con los siguientes años.

7.3 DETERMINACIÓN DE LA CANTIDAD DE PERNOCTACIONES

Tabla N° 40: Cálculo de pernoctaciones

	Total pernoctaciones			
	Simple	Doble	Triple	Matrimonial
2,019	1,685	818	83	694
2,020	1,739	844	85	716
2,021	1,793	870	88	738
2,022	1,847	896	91	760
2,023	1,901	922	93	783
2,024	1,955	949	96	805
2,025	2,009	975	98	827
2,026	2,063	1,001	101	849
2,027	2,116	1,027	104	871
2,028	2,170	1,053	106	894

	Pernoctación anual (habitaciones ocupadas)	Pernoctación diaria (habitaciones ocupadas)	Personas promedio por día
2,019	3,279	9	13.6
2,020	3,384	9	14.0
2,021	3,489	10	14.4
2,022	3,594	10	14.9
2,023	3,699	10	15.3
2,024	3,804	11	15.8
2,025	3,909	11	16.2
2,026	4,014	11	16.6
2,027	4,119	11	17.1
2,028	4,224	12	17.5

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboración Propia

En la tabla anterior es específica la cantidad de pernoctaciones, la que se calcula multiplicando la demanda de habitaciones del segmento 1 por su tiempo estimado de pernocte (7.5 días) más la demanda del segmento 2 por su tiempo de pernocte (4 días). Sumando estas dos cantidades se obtienen las pernoctaciones por tipo de habitación y sus totales. Como los datos indican, diario se requerirían entre 9 y 12 habitaciones ocupadas, lo cual no es inconveniente debido a que el proyecto contempla tener 20 habitaciones.

Además, realizando los cálculos correspondientes, se obtiene que la cantidad de cuartos ocupados en promedio será de 9, llegando a 12 al finalizar el proyecto. Del mismo modo, se calculó que al día en el hotel habrán 13.6 personas en promedio alcanzado 17.5 al finalizar.

7.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Tabla N° 41: Presupuesto de ingresos

Precio de habitaciones (sin IGV)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Simple	S/167	S/175	S/184	S/193	S/203	S/213	S/223	S/235	S/246	S/259
Doble	S/193	S/203	S/213	S/223	S/235	S/246	S/259	S/272	S/285	S/299
Triple	S/251	S/264	S/277	S/291	S/305	S/321	S/337	S/354	S/371	S/390
Matrimonial	S/245	S/257	S/270	S/283	S/297	S/312	S/328	S/344	S/361	S/379

Presupuesto de ingresos (sin considerar descuentos)

Año	Simple	Doble	Triple	Matrimonial	Total
2,019	S/280,834	S/157,802	S/20,759	S/169,656	S/629,051
2,020	S/294,876	S/170,997	S/22,494	S/183,841	S/705,819
2,021	S/329,444	S/185,116	S/24,352	S/199,021	S/774,829
2,022	S/356,323	S/200,220	S/26,339	S/215,260	S/838,049
2,023	S/385,067	S/216,372	S/28,463	S/232,624	S/905,653
2,024	S/415,795	S/233,638	S/30,735	S/251,187	S/977,923
2,025	S/448,633	S/252,089	S/33,162	S/271,025	S/1,055,155
2,026	S/483,715	S/271,802	S/35,755	S/292,219	S/1,137,666
2,027	S/521,184	S/292,856	S/38,525	S/314,854	S/1,225,790
2,028	S/561,190	S/315,336	S/41,482	S/339,022	S/1,319,882

Ingresos Concesión de Restaurant y bar	
2,019	S/15,254
2,020	S/15,712
2,021	S/16,183
2,022	S/16,669
2,023	S/17,169
2,024	S/17,684
2,025	S/18,214
2,026	S/18,761
2,027	S/19,324
2,028	S/19,903

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

En este punto se detallan los ingresos que se tendrían, en función al precio a fijarse por tipo de habitación, multiplicado por la cantidad de pernотaciones estimadas para cada habitación. El precio tiene un crecimiento de 5% anual, 3% de ajuste por inflación y un 2% que se estima se puede incrementar al hacer más conocido el hotel con el paso del tiempo.

El restaurant y el bar serán dados a concesión por un costo mensual de 1500 soles y un incremento del 3% anual (ajuste por inflación). Entre las condiciones de la concesión, el servicio será 24 horas, el desayuno se venderá a un precio de 5 soles al hotel y servido a los clientes. Además, el servicio a la habitación será realizado en su totalidad por el concesionario. Esto se ha planificado así ya que se quiere ofrecer el mejor servicio a los clientes y una empresa especializada en el rubro cumpliría de una forma más eficiente debido a su experiencia.

7.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Tabla N° 42: Presupuesto de egresos

Personal de limpieza	Cantidad	Salario mes sin beneficios sociales	Salario anual (incluyendo beneficios sociales)	
Gerente general	1	S/2,600	S/45,552	
Asistente de gerencia	1	S/1,200	S/21,024	
Recepcionista	3	S/1,000	S/52,560	
Personal de limpieza	3	S/950	S/49,932	
Seguridad/ Botones	3	S/950	S/49,932	
			S/219,000	Total

Gastos de servicios y mantenimiento anual	
Servicios (Agua, internet, luz, cable, teléfono, etc.)	S/27,246
Insumos de limpieza	S/3,051
Mantenimiento de habitación (Toallas, jabón, etc.)	S/12,203
Otros (presupuesto de otros gastos anual y emergencia)	S/12,000
Total	S/54,500

Gastos de logísticos	Gasto por grupo	Total grupos año 1	Total gasto anual
Gasto taxis	S/35	S/546	S/19,113

Gastos de alimentación	Gasto por persona	Total personas al día	Gasto diario	Gasto anual
Desayuno	S/4.24	S/13.58	S/57.5	S/20,999

Gastos de promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Booking .com	S/12,738	S/14,293	S/15,690	S/16,970	S/18,339	S/19,803	S/21,367	S/23,038	S/24,822	S/26,728
Comisión de Agencia de viaje	S/42,775	S/47,996	S/52,688	S/56,987	S/61,584	S/66,499	S/71,751	S/77,361	S/83,354	S/89,752
Total	S/55,514	S/62,289	S/68,379	S/73,958	S/79,924	S/86,302	S/93,117	S/100,399	S/108,176	S/116,480

Resumen de egresos						
Año	Salario personal	Gastos de servicios y mantenimiento	Gastos logísticos	Gastos de alimentación	Gastos de promoción	Total
2,019	S/219,000	S/54,500	S/19,113	S/20,999	S/55,514	S/369,126
2,020	S/225,570	S/57,932	S/20,317	S/22,321	S/62,289	S/388,429
2,021	S/232,337	S/61,521	S/20,947	S/23,014	S/68,379	S/406,198
2,022	S/239,307	S/65,273	S/21,578	S/23,706	S/73,958	S/423,822
2,023	S/246,486	S/69,195	S/22,208	S/24,399	S/79,924	S/442,212
2,024	S/253,881	S/73,294	S/22,838	S/25,091	S/86,302	S/461,405
2,025	S/261,497	S/77,576	S/23,468	S/25,783	S/93,117	S/481,442
2,026	S/269,342	S/82,049	S/24,099	S/26,476	S/100,399	S/502,364
2,027	S/277,423	S/86,720	S/24,729	S/27,168	S/108,176	S/524,216
2,028	S/285,745	S/91,598	S/25,359	S/27,861	S/116,480	S/547,043

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.

Elaboracion Propia

El personal contratado cumplirá sus labores en 3 turnos, para una atención de 24 horas, en el caso del gerente y el asistente de gerencia se distribuirán el trabajo de modo que la mayor parte del tiempo se tenga a alguien a cargo del hotel, en los lapsos de tiempo en que ambos no se encuentran en labores, ésta la tomará el recepcionista realizando labores administrativas sencillas.

En los gastos logísticos se considera que el hotel incluirá en el pago el transporte del aeropuerto o del punto donde se halle el cliente hacia el hotel. En caso el cliente desee desplazarse hacia otros puntos, este gasto corre por su cuenta. Naturalmente, el hotel le ofrecería el servicio de transporte de la empresa de taxis con la que se tenga una alianza estratégica, pero solo estos viajes no tienen costo adicional para el cliente.

En los gastos de alimentación se considera el desayuno, el cual será servido por la empresa concesionaria del espacio de restaurante y bar. No obstante, el pago por el desayuno de cada cliente corre por parte del hotel y será negociado a un precio rebajado con el concesionario de 5 soles por cliente. El resto de comidas será ofrecido por el concesionario al precio que establezcan.

Los gastos de promoción se detallan de acuerdo a la estrategia indicada en el plan de marketing. Los gastos tanto por la comisión a las agencias de viajes y los pagos a la plataforma Booking.com son sumados y proyectados a 10 años según el incremento en la demanda esperada.

7.6 INVERSIÓN Y DEPRECIACIÓN

Tabla N° 43: Inversión y depreciación

Inversión	
Terreno	S/733,271
Construcción	S/289,449
Muebles	S/169,492
Maquinaria (Tv's, refrigeradores, etc.)	S/66,102
Intagibles	S/12,712
Capital de trabajo año 0	S/92,282
Total	S/1,363,307

Depreciación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Construcción	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472	S/14,472
Maquinaria y muebles	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559	S/23,559
Amortización intangibles	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271	S/1,271
Total	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

La inversión para el proyecto tiene en cuenta todo lo necesario para iniciar las operaciones. En el cuadro presentado, la inversión más importante es el terreno, no obstante, como fue indicado previamente su costo es mucho menor en comparación a los del centro de la ciudad (aproximadamente 300% menores).

La depreciación contable ha sido calculada del siguiente modo, la construcción 5%, la maquinaria 10%, intangibles 10%. El terreno según la norma contable no se deprecia, por lo tanto, tiene un valor en libros constante y equivalente a su costo inicial.

7.7 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO FINANCIERO

Tabla N° 44: Flujo de caja

Flujo de caja	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Total ingresos		S/329,780	S/721,531	S/791,013	S/854,718	S/922,822	S/995,606	S/1,073,369	S/1,156,426	S/1,245,113	S/1,339,785
Total egresos		-S/369,126	-S/388,429	-S/406,198	-S/423,822	-S/442,212	-S/461,405	-S/481,442	-S/502,364	-S/524,216	-S/547,043
Depreciación		-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303	-S/39,303
Utilidad antes de impuestos		-S/78,649	S/293,799	S/345,512	S/391,593	S/441,307	S/494,898	S/552,624	S/614,759	S/681,594	S/753,439
Impuesto		S/23,202	-S/86,671	-S/101,926	-S/115,520	-S/130,186	-S/145,995	-S/163,024	-S/181,354	-S/201,070	-S/222,265
EBIT		-S/55,448	S/207,128	S/243,586	S/276,073	S/311,122	S/348,903	S/389,600	S/433,405	S/480,524	S/531,175
Depreciación		S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303	S/39,303
Inversión	-S/1,363,307										
Inversión Capital de Trabajo	-S/92,282	-S/4,826	-S/4,442	-S/4,406	-S/4,597	-S/4,798	-S/5,009	-S/5,231	-S/5,463	-S/5,707	
Recuperación valor residual											S/1,148,648
Recuperación de cap. de trabajo											S/136,761
Flujo de Caja Económico	-S/1,455,588	-S/20,971	S/241,989	S/278,483	S/310,778	S/345,626	S/383,197	S/423,672	S/467,245	S/514,120	S/1,855,886
Préstamo	S/408,992										
Intereses		-S/57,259	-S/48,597	-S/38,722	-S/27,464	-S/14,630					
Amortización Préstamo		-S/61,874	-S/70,536	-S/80,411	-S/91,669	-S/104,502					
Ahorro Fiscal Intereses		S/16,891	S/14,336	S/11,423	S/8,102	S/4,316					
Flujo de Caja Financiero	-S/1,046,596	-S/123,212	S/137,192	S/170,773	S/199,748	S/230,809	S/383,197	S/423,672	S/467,245	S/514,120	S/1,855,886

WACC =	10.96%	Ke	11.43%
VANE	S/807,420	VANF	S/759,544
TIRE=	18.64%	TIRF	19.82%

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Proyectado a 10 años el flujo de caja económico-financiero, obtenemos un VANE (Valor actual neto económico) positivo, como se indica en la tabla anterior y una tasa TIR positiva mayor a la tasa de descuento WACC. Esto muestra que el proyecto, teniendo en cuenta un escenario base con precios establecidos y una participación objetivo indicada previamente, es atractivo para su inversión. Con respecto al flujo de caja financiero, los resultados son del mismo modo positivos en cuanto a dichos indicadores. Los ingresos del primer año son el 50% de lo estimado, ya que se aplicarán fuertes descuentos para dar a conocer el nuevo hotel y penetrar el mercado con rapidez.

7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.8.1 Sensibilidad precio

Tabla N° 45: Análisis de sensibilidad- precio

Variación de precio	VAN
	S/807,420
-20%	S/174,605
-15%	S/332,809
-10%	S/491,012
-5%	S/649,216
0%	S/807,420
5%	S/965,623
10%	S/1,123,827
15%	S/1,282,030

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

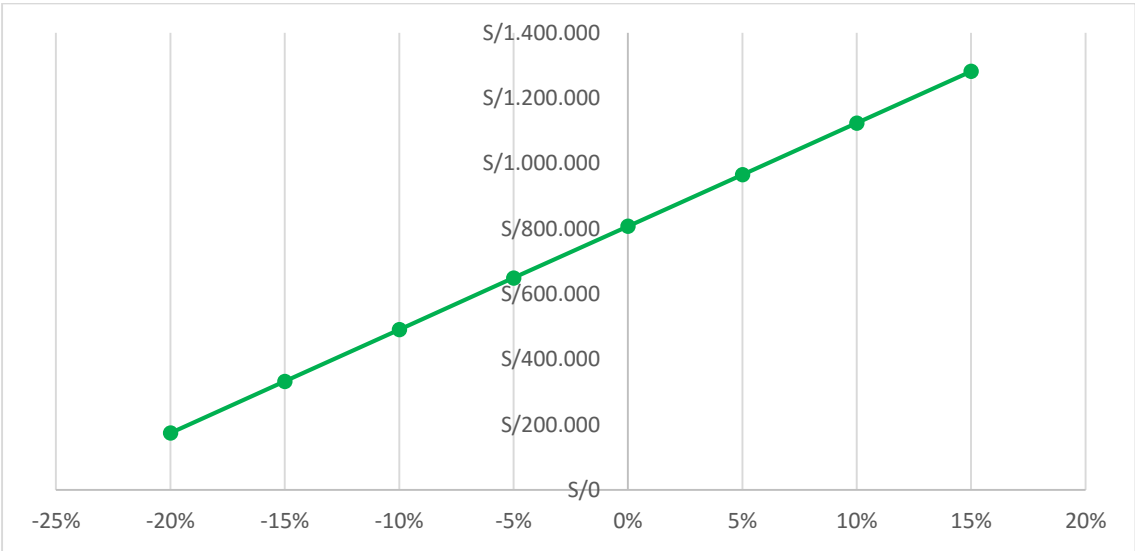


Figura N° 50: Análisis de sensibilidad- precio

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Como se ve en los cuadros anteriores, el proyecto es atractivo (VAN positivo) incluso con precios hasta 20% menores a los establecidos como base. Lo que claramente indica que se tiene libertad para poder bajar los precios en caso la demanda no reaccione de la forma esperada.

7.8.2 Sensibilidad participación de mercado

Tabla N° 46: Análisis de sensibilidad- participación de mercado

Participación en el mercado objetivo	VAN
	S/807,420
1.00%	-S/611,492
1.50%	-S/256,764
2.00%	S/97,964
2.50%	S/452,692
3.00%	S/807,420
3.50%	S/1,162,147
4.00%	S/1,516,875
4.50%	S/1,871,603
5.00%	S/2,226,331
5.50%	S/2,581,059

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

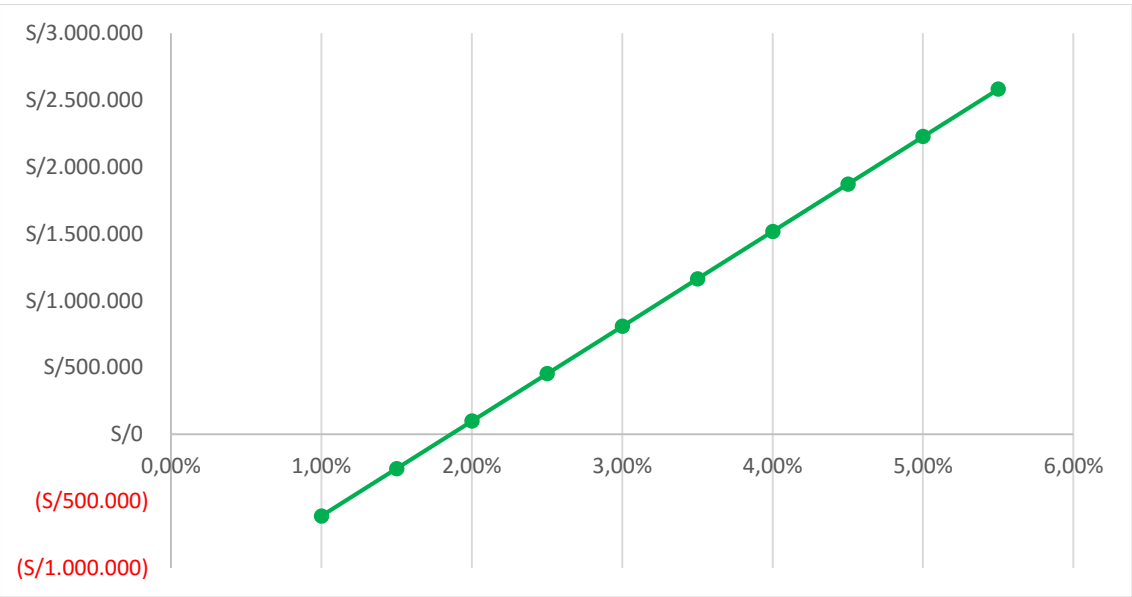


Figura N° 51: Análisis de sensibilidad- precio

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Si el proyecto obtiene una participación menor a 2% en vez del 3% objetivo, entonces, se obtiene un VAN negativo, por lo tanto, se puede decir que el proyecto tiene una alta sensibilidad a la participación de mercado. Lo que indica un riesgo considerable en este punto.

7.8.3 Sensibilidad participación de mercado-precio

Tabla N° 47: análisis de sensibilidad- precio - participación de mercado

Variación en el precio	VAN	Participación									
	S/807,420	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%	3.5%	4.0%	4.5%	5.0%	5.5%
	-20%	-S/942,513	-S/663,234	-S/383,954	-S/104,674	S/174,605	S/453,885	S/733,165	S/1,012,444	S/1,291,724	S/1,571,004
	-15%	-S/859,758	-S/561,616	-S/263,475	S/34,667	S/332,809	S/630,951	S/929,092	S/1,227,234	S/1,525,376	S/1,823,517
	-10%	-S/777,002	-S/459,999	-S/142,995	S/174,009	S/491,012	S/808,016	S/1,125,020	S/1,442,024	S/1,759,027	S/2,076,031
	-5%	-S/694,247	-S/358,381	-S/22,516	S/313,350	S/649,216	S/985,082	S/1,320,948	S/1,656,813	S/1,992,679	S/2,328,545
	0%	-S/611,492	-S/256,764	S/97,964	S/452,692	S/807,420	S/1,162,147	S/1,516,875	S/1,871,603	S/2,226,331	S/2,581,059
	5%	-S/528,736	-S/155,146	S/218,444	S/592,033	S/965,623	S/1,339,213	S/1,712,803	S/2,086,393	S/2,459,982	S/2,833,572
	10%	-S/445,981	-S/53,529	S/338,923	S/731,375	S/1,123,827	S/1,516,279	S/1,908,730	S/2,301,182	S/2,693,634	S/3,086,086
	15%	-S/363,225	S/48,089	S/459,403	S/870,716	S/1,282,030	S/1,693,344	S/2,104,658	S/2,515,972	S/2,927,286	S/3,338,600

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

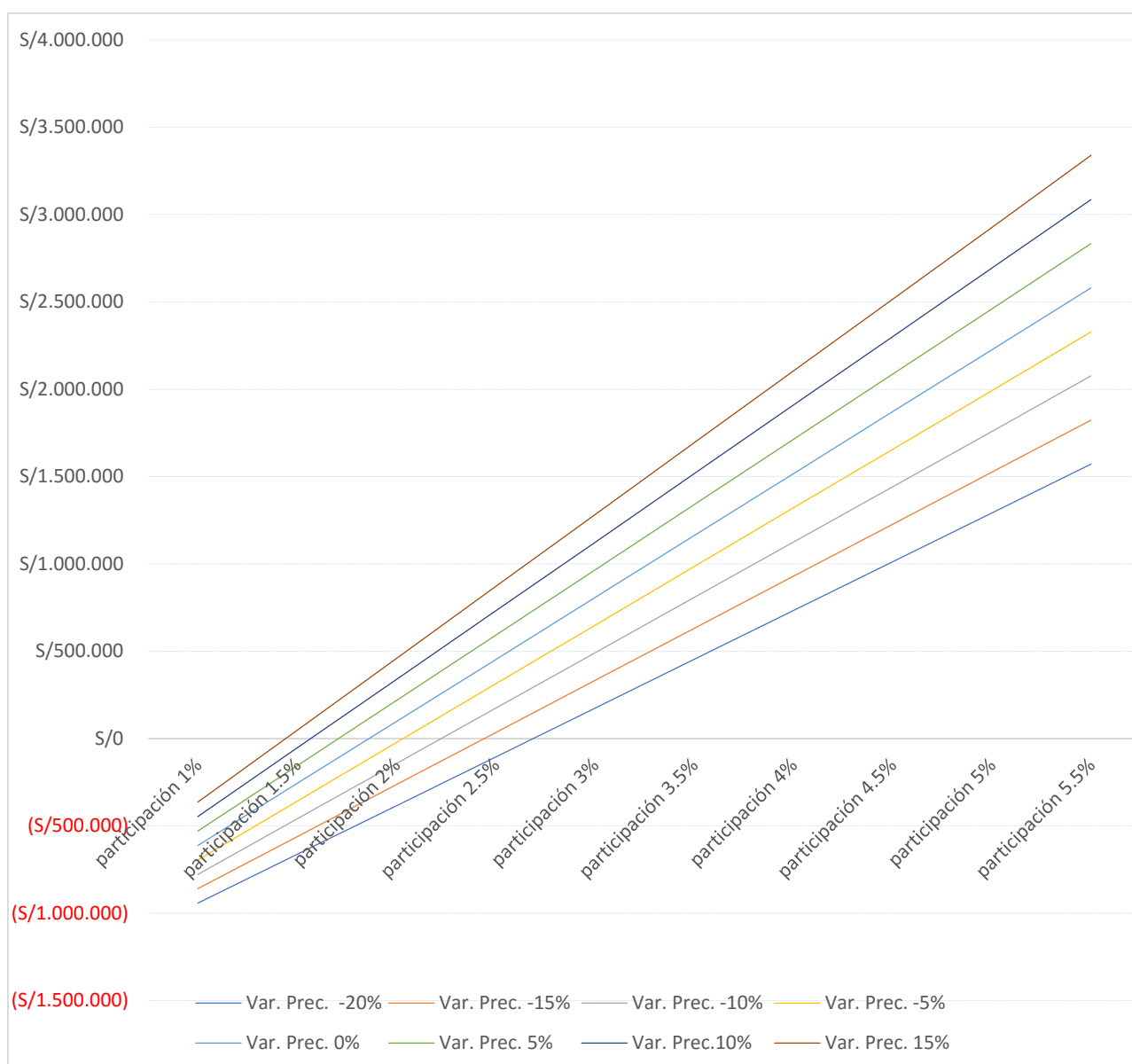


Figura N° 52: Análisis de sensibilidad- precio

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

En lo que respecta a la sensibilidad conjunta de precio y participación de mercado, los resultados indican que una buena estrategia para poder incrementar la participación y así lograr un VAN positivo es modificando el precio. Como se ve en el gráfico el precio juega un rol fundamental, ya que, al ser un elemento flexible en tanto su fijación, permite que se puedan realizar estrategias de penetración de mercado ofreciendo precios bajos, en caso el mercado no reaccione de forma positiva a los precios elegidos inicialmente.

7.8.4 Periodo de recupero

Tabla N° 48: periodo de recupero

periodo de recupero	Flujo financiero	Actualizado	Acumulado
0	-S/1,046,596	-S/1,046,596	-S/1,046,596
1	-S/123,212	-S/110,578	-S/1,157,174
2	S/137,192	S/110,500	-S/1,046,675
3	S/170,773	S/123,443	-S/923,231
4	S/199,748	S/129,582	-S/793,649
5	S/230,809	S/134,380	-S/659,269
6	S/383,197	S/200,225	-S/459,044
7	S/423,672	S/198,675	-S/260,369
8	S/467,245	S/196,641	-S/63,728
9	S/514,120	S/194,182	S/130,454
10	S/1,855,886	S/629,089	S/759,544

365	S/194,182	119.79	días
X	S/63,728	3.99	meses

Fuente: Plan de negocios para la apertura de un hotel turístico en la ciudad de Arequipa en los años 2019- 2028.
Elaboracion Propia

Se utilizó la metodología de actualización de flujos al tiempo presente y el cálculo de su acumulado. Según esto, el recupero de la inversión será en 8 años y 4 meses aproximadamente.

CONCLUSIONES

- Objetivo: Identificar la situación del mercado actual para establecer un hotel turístico en Arequipa.

Actualmente existe la oportunidad de poner un hotel en la ciudad debido a la creciente afluencia de turistas y el bajo nivel de profesionalización en el servicio de la competencia en general. Además, se identificó que un segmento del mercado de alto nivel de gasto y de mayor tiempo de estadía podría tener preferencia por un hotel ubicado en una zona alejada del centro de la ciudad, para obtener mayor calma.

- Objetivo: Identificar los elementos competitivos del entorno que influyen en un hotel turístico en Arequipa.

La economía nacional y en específico sectores clave como minería, construcción y exportaciones tienen perspectivas positivas a futuro. Lo cual crea un entorno adecuado para los negocios en general y en específico para la industria del turismo en el Perú.

Las barreras de entrada más importantes para ingresar a operar en el rubro hotelero son de índole legal y económico: procesos y trámites que se deben cumplir para abrir la empresa y los requisitos específicos para hoteles y la inversión elevada para entrar en este negocio, significan barreras importantes que definen la estructura competitiva en esta industria, reduciendo la posibilidad de entrada de nuevos competidores.

La competencia en la industria es alta, no obstante, los hoteles y los sustitutos como albergues y hostales no suelen competir directamente, debido a que tienen definido sus segmentos de clientes y existe una diferencia marcada entre el servicio que ofrecen. Por lo tanto, la competencia es básicamente entre hoteles de similar categoría.

El cliente actualmente tiene una creciente capacidad de elección, debido a las plataformas online, donde fácilmente puede comparar entre precios de hoteles y tipos de servicio.

- Objetivo: desarrollar el planeamiento estratégico detallando misión, visión, metas, objetivos, estrategias y tácticas en un hotel turístico en Arequipa.

De acuerdo a lo formulado y desarrollado previamente, las estrategias más adecuadas para superar a la competencia, lograr alcanzar la cuota de mercado objetivo y la rentabilidad deseada, son la realización de alianzas estratégicas con empresas de transportes y agencias de turismo, establecer un clima laboral adecuado, mejora de continua de procesos y marketing online agresivo.

Debido a las características de la competencia y el comportamiento de los turistas, es de vital importancia garantizar su transporte oportuno, compensando la distancia de la ubicación del local, además de brindar un servicio de elevada calidad ofreciendo la tranquilidad que requieren en una zona adecuada y que además tengan la facilidad de reservar el servicio a través de las plataformas online de su preferencia.

- Objetivo: desarrollar el plan de marketing, detallando mercado objetivo y estrategias de un hotel turístico en Arequipa.

Se llegó a la conclusión que el mercado objetivo más adecuado son vacacionistas (64.8% del total de afluencias) de Francia, Alemania, España e Italia de 45 años a más, ya que los turistas europeos, según lo investigado, tienen un periodo de estancia en la ciudad 88% mayor al del promedio y un nivel de gasto 41% mayor a la media. Además, muestran una elevada valoración de los atractivos culturales de Arequipa y preferirían un lugar de hospedaje en una zona de mayor tranquilidad al centro de la ciudad.

- Objetivo: Desarrollar el plan operacional detallando procedimientos necesarios y la ubicación óptima para la marcha eficiente de un hotel turístico en Arequipa

Luego del estudio técnico operativo, se llegó a la conclusión que el hotel cuente con 20 habitaciones (10 simples, 5 dobles, 1 triple y 4 matrimoniales), las cuales serían suficientes para cubrir la demanda esperada en el proyecto hasta el año 10, no obstante, de requerirse más, se podrían hacer fácilmente ampliaciones debido a que el hotel no se halla ubicado en el centro histórico de la ciudad, donde existen limitantes a las modificaciones y expansiones.

Se determinó que el distrito más adecuado para la ubicación del proyecto sería Sabandía, de acuerdo a criterios que miden el atractivo de la zona, facilidad de acceso, disponibilidad de servicios básicos y menor ruido entre otros. El área de terreno requerido es de 1140 M², siendo el hotel un edificio de 3 pisos, donde se incluyen área administrativa, cuartos, restaurant, amplias áreas verdes y estacionamiento.

Según la evaluación, la zona que obtuvo mayor calificación es los Álamos que pertenece al distrito de Sabandía, porque cuenta con la mayor cantidad de áreas verdes y también con un bajo precio por metro cuadrado y está a 5 minutos de una avenida principal que facilita su acceso

- Objetivo: Desarrollar el plan económico financiero, detallando presupuesto de ingresos, egresos, estructura de costos, estructura de capital y financiamiento, evaluación económica-financiera y análisis de sensibilidad y riesgos de las proyecciones.

Respecto al estudio financiero se concluye que el proyecto es muy rentable debido a que se obtendría un valor actual neto (tanto financiero como económico) mayor a cero, del mismo modo la TIRE y TIRF (tasa interna de retorno) mayor a las tasas de descuento estimadas.

WACC =	10.96 %	Ke	11.43 %
VANE	S/807,420	VANF	S/759,544
TIRE=	18.64 %	TIRF	19.82 %

Además, se concluye que el proyecto tiene una baja sensibilidad a la variación en el precio, ya que luego de realizar el análisis de sensibilidad, se halló que incluso reduciendo los precios en 20% se obtendrían un valor actual neto positivo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la ejecución de este plan de negocios con las especificaciones dadas, ya que los resultados financieros, incluso en escenarios pesimistas, muestran rentabilidades atractivas.
- Se recomienda la ejecución de los planes establecidos en los tiempos y bajo las especificaciones dadas para poder obtener resultados cercanos a lo proyectado y de ese modo obtener la rentabilidad esperada del proyecto.
- De encontrar circunstancias distintas a las esperadas inicialmente, en cuanto a la ejecución del plan, es recomendable ajustarlo respetando los lineamientos principales, ya que la inversión realizada es de difícil ajuste y/o liquidación.
- Luego de haber alcanzado el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad deseada, es recomendable aprovechar oportunidades de expansión y/o atender a nuevos segmentos de clientes. Además, es posible intentar una expansión en caso se puedan hallar terrenos de valor y características adecuadas para replicar el modelo de negocios.
- Es recomendable reinvertir con prontitud los beneficios conseguidos si estos superan las expectativas, ya sea en un negocio similar o complementario. Es decir, buscar una integración vertical y/o horizontal para aprovechar el conocimiento del negocio obtenido luego de ejecutar el plan de negocio.
- Es recomendable planificar con anterioridad la expansión o la apertura de otros hoteles en otras áreas que apunten al mismo segmento o incluso a otros, ya que, con el conocimiento adquirido, es posible generar nuevos negocios similares logrando una integración horizontal.
- Se recomienda mantener actualizada la página web con todas las actividades que se realizarán en el hotel y los lugares donde se darán a conocer nuestros servicios, así mismo responder en el menor tiempo posible los mensajes, propuestas y correos.

- Se recomienda la realización de eventos corporativos para dar a conocer el hotel a la comunidad empresarial de Arequipa y del Perú, de este modo será más fácil lograr alianzas y generar una sólida red de contactos.
- La responsabilidad social empresarial es un elemento clave para este proyecto, ya que no solamente se busca el beneficio económico, sino que también se busca el desarrollo personal de todos los trabajadores y personas que guarden relación con este negocio, para tal es recomendable realizar eventos que ayuden a los trabajadores de la empresa y sus familias a integrarse.
- Ya que estaremos ubicados en una zona con áreas verdes es recomendable fomentar el cuidado del medio ambiente y fortalecer nuestro compromiso con ello. Se recomienda establecer una comunicación con empresas dedicadas al reciclaje para poder participar con ellas en esta actividad

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. (2011). *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS* .
Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n3-2011/RIAF-V4N3-2011-4.pdf>
- Arellano Marketing. (17 de Noviembre de 2011). Obtenido de <https://www.arellanomarketing.com/inicio/en-que-gasta-nuestro-cliente/>
- BBVA. (17 de Junio de 2016). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/cual-es-el-destino-mas-popular-de-america-del-sur/>
- BCRP. (Abril de 2018). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2018/sintesis-arequipa-04-2018.pdf>
- Berk, J. (2012). *Foundamentals of Corporate Finance*. Boston: Prentice Hall.
- Berry, T. (2000). Camara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios. California, USA.
- CANATUR. (04 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/mas-de-un-millon-de-turistas-arribaron-a-arequipa-durante-el-2015>
- Carpio, O. (Septiembre de 2015). *Huachos*. Obtenido de Huachos: <http://www.huachos.com/detalle/el-desafio-del-turismo-en-el-peru-primera-parte-noticia-1636>
- Congreso de la República. (2009). Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro20112016.nsf/ProyectosAprobadosPortal/304B67EF2FED2F2305257FF8006D4AD2/\\$FILE/2257LeyGeneraldeTurismo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/RelatAgenda/proapro20112016.nsf/ProyectosAprobadosPortal/304B67EF2FED2F2305257FF8006D4AD2/$FILE/2257LeyGeneraldeTurismo.pdf)
- Cortez, E. (2016). Factores determinantes de la rotación laboral en los hoteles turístico de 3 a 5 estrellas en la ciudad de Arequipa. Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9666/CORTEZ_CENTENO_FACTORES_HOTELES_AREQUIPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- European Comision. (22 de march de 2011). Obtenido de http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/eb/eb76/eb76_media_en.pdf

- Fabozzi, F. (2009). *Foundations of Financial Markets and Institutions*. Boston: Prentice Hall .
- Gestión*. (27 de Setiembre de 2013). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/canatur-turismo-sera-primera-actividad-economica-pais-2035-49173>
- Gitman, L. (2009). *Fundamentos de Inversiones*. México: Pearson.
- González, J. (2016). *MINCOTUR ESPAÑA*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid:
<http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/GONZALEZ%20MASIP.pdf>
- Horne, J. V. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall.
- Hule-ingya, K. (2018). *Business Plan Intelligence*. Boston: SEVHAGE Publishers.
- IEP. (2018). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/portal/>.
- IH&RA. (2018). Obtenido de <http://www.ih-ra.org/sustainability-ihra.php#>
- INDECOPI. (2018). Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/atencion-al-ciudadano/servicios-de-hospedaje>
- INDECOPI. (2018). Obtenido de https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/el-indecopi-recuerda-a-los-restaurantes-y-hoteles-que-el-precio-exhibido-en-sus-listas-debe-incluir-el-igv-y-demas-recargos-al-consumo?inheritRedirect=false
- INEI. (2016). Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap20/cap20.pdf
- INEI. (2017). Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap22/ind22.htm
- Koller, T. (2015). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lee, J. (2011). *The right brain business plan*. California : New World Library.
- Lucen, J. (2011). PLAN DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL EN LA ENTRADA DEL CAMINO INCA EN PISCACUCHO. Lima, Lima.
- MEF. (Abril de 2018). Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf

- MINCETUR. (2015). Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- MINCETUR. (2018). Obtenido de http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/portals/0/tupa/TUPA_COMPLETO_2018.pdf
- MINCETUR. (2018). Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>
- MINCETUR. (2018). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo : <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>
- OMT. (2011). *Utntyh*. Obtenido de Utntyh: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Organización Mundial del Turismo . (Noviembre de 2018). *UNWTO*. Obtenido de UNWTO: <http://www2.unwto.org/es/content/datos-0>
- Organización Mundial del Turismo*. (2017). Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>
- Pachas, C. (2015). TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES. Lima, Perú.
- Pérez, J. (2018). *Definición de* . Obtenido de definición de : <https://definicion.de/hotel/>
- PERUCAMARAS. (2018). *Camara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios*. Obtenido de Camara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios: http://www.perucam.com/perucam_new/
- Portal de Turismo*. (11 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/2187-mincetur-prepublica-nuevo-pentur-al-2025-para-su-analisis-y-sugerencias>
- Portal de Turismo*. (11 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/2186-conozca-las-principales-acciones-planteadas-por-nuevo-pentur-al-2025>
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Madrir: Ediciones Pirámide.
- PROMPERÚ. (2013). Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_28_Tips-PTE-2013-Consolidado.pdf

- PROMPERÚ.* (2015). Obtenido de https://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PTE%2015%20-%20Consolidado.pdf
- PROMPERÚ.* (2016). Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20turista%20que%20visita%20Arequipa&url=/Uploads/infografias/1024/Turista_q ue_visita_Arequipa_2016.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0
- PROMPERÚ.* (2016). Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_39_PTE16_publicacion.pdf
- PROMPERÚ.* (2017). Obtenido de Perfil del Turista Extranjero: [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~//Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil%20del%20turista%20extranjero%202017%20\(PROMPERU\).pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202017&url=~//Uploads/perfiles_extranjeros/40/Perfil%20del%20turista%20extranjero%202017%20(PROMPERU).pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio)
- PROMPERÚ.* (2017). Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Arequipa&url=~//Uploads/perfiles_extranjeros/40/tips/2553/PTE%202017%20-%20Visita%20Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=1
- PROMPERÚ.* (2017). Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Arequipa&url=~//Uploads/perfiles_vacac_nac/1039/tips/2203/PVN17_Vacacionistas%20que%20visitaron%20Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/Pe
- Rodríguez, A. (2018). *Vinculando*. Obtenido de Vinculando: http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/clases_de_turismo_sostenible_desarrollo_hotelero.html
- Sahlman, W. (2008). *How to Write a Great Business Plan*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

ANEXOS

Anexo N° 1: Valor en libros

Valor en libros	
Terreno	S/733,271
Construcción	S/144,725
Maquinaria	S/0

Recuperación del valor residual	
Terreno	S/1,085,420
Construcción	S/108,543
Maquinaria y muebles	S/70,678
Total ingresos	S/1,264,642
Valor en libros	S/877,996
Utilidad	S/386,646
Impuesto	S/115,994
Recuperación de valor residual	S/1,148,648

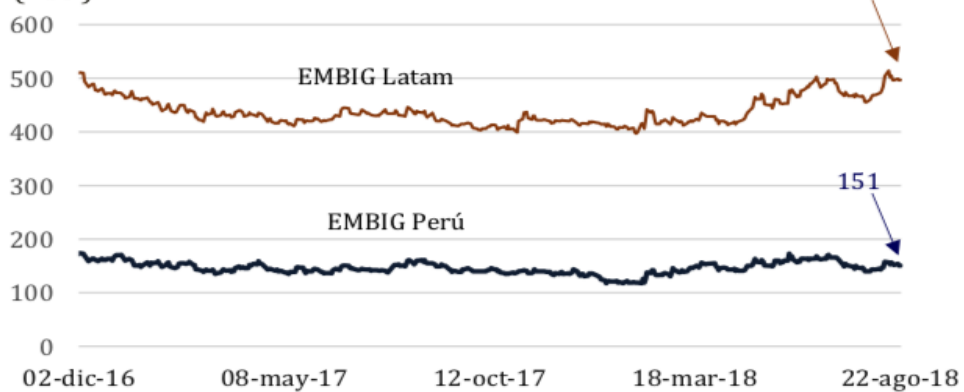
Anexo N° 2: Capital de trabajo

Capital de trabajo	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026	2,027	2,028
Total capital de trabajo requerido (3 meses		S/92,282	S/97,107	S/101,549	S/105,955	S/110,553	S/115,351	S/120,361	S/125,591	S/131,054	S/136,761
Inversión en capital de trabajo	S/92,282	S/4,826	S/4,442	S/4,406	S/4,597	S/4,798	S/5,009	S/5,231	S/5,463	S/5,707	

Anexo N° 3: Indicadores financieros

Indicadores de Riesgo País

(Pbs.)



	Variación en pbs.			
	22 Ago.2018	15 Ago.2018	31 Jul.2018	29 Dic.2017
EMBIG Perú (Pbs)	151	-6	8	15
EMBIG Latam (Pbs)	497	-8	32	78

Tasa de Interés de Bono del Tesoro de EUA a 10 años

(%)



	Variación en pbs.			
	22 Ago.2018	15 Ago.2018	31 Jul.2018	29 Dic.2017
	2,82%	-4	-14	41

Anexo N° 4: Cálculo de tasa de descuento WACC

- **Rm (retorno de mercado)**

S&P 500 retorno anual	
Dec. 31, 2017	21.8%
Dec. 31, 2016	12.0%
Dec. 31, 2015	1.4%
Dec. 31, 2014	13.7%
Dec. 31, 2013	32.4%
Dec. 31, 2012	16.0%
Dec. 31, 2011	2.1%
Dec. 31, 2010	15.1%
Dec. 31, 2009	26.5%
Dec. 31, 2008	-37.0%
Rm	10.4%

- **Costo de deuda Ke**

Costo de la deuda (Kd)	
i =	14.0%
t =	29.5%
Kd =	$i(1 - t)$
Kd =	9.9%

- Estructura de capital

Estructura Capital		
Deuda =	S/408,992	30.0%
Patrimonio =	S/954,315	70.0%
Valor total de la inversión =	S/1,363,307	100.0%

- Costo de capital

Ke = Costo Capital Propio	
$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + R_{país}$	
Rf =	2.8%
Prima = (Rm - Rf)	7.6%
β desapalancada	0.72
β apalancada	0.94
Rm =	10.4%
RPaís =	1.5%
Ke =	11.4%

- Costo de capital promedio de mercado

WACC= Costo de Capital Promedio	
WACC =	$Kd*(D/V) + Ke*(P/V)$
WACC =	11.0%

Anexo N° 5 Financiamiento

Tabla servicio de deuda				
n	Saldo de Deuda	Intereses 15%	Amortización Deuda	Servicio Deuda
0	S/408,992			
1	S/347,118	S/57,259	S/61,874	S/119,133
2	S/276,582	S/48,597	S/70,536	S/119,133
3	S/196,171	S/38,722	S/80,411	S/119,133
4	S/104,502	S/27,464	S/91,669	S/119,133
5	S/0	S/14,630	S/104,502	S/119,133

Pago	S/119,133
------	-----------

Anexo N° 6: Entrevistas

Objetivos:

- Averiguar si es conveniente ubicar el hotel en una zona que no sea en el centro de la ciudad
- Averiguar el comportamiento de compra de los paquetes turísticos y alojamiento por parte de los turistas
- Determinar qué ventajas y desventajas tiene un hotel en el centro de la ciudad y otro en un lugar más alejado (20-30 minutos del centro Por Ej. Sabandía, Sachaca, Tiabaya)

*Las preguntas se profundizarán al momento de realizar la entrevista correspondiente, por lo que las preguntas pueden variar de acuerdo a la respuesta del entrevistado.

Administradores de hoteles (Hotel ubicado en el centro de la ciudad)

- p. ¿Qué aspectos considera Ud. que el turista valora más de un hotel?
- q. ¿Qué ventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- r. ¿Qué desventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- s. Durante la estadía del turista, ¿qué lugares suele visitar, cuánto tiempo permanece en el hotel?
- t. ¿Qué platos son los que tienen mayor demanda por parte de los turistas?
- u. ¿Qué tipo de estrategias utiliza para captar clientes?
- v. ¿Tiene convenios con agencias de viajes locales y/o internacionales? ¿Cómo negocia con éstas?
- w. ¿Cree Ud. que un hotel ubicado a aproximadamente 20-30 minutos del centro de la ciudad, de entorno natural, resulte atractivo para los turistas? ¿Por qué sí/no?
- x. ¿Qué opina acerca de la influencia de factores externos (P. Ej. Política, aspectos sociales- culturales, entre otros) en el sector turismo? ¿Entre lo mencionado, cuál considera que es el factor más determinante?
- y. ¿En qué medida depende un hotel de sus proveedores?
- z. ¿Cuál es el nivel de competencia actual en el sector hotelero? ¿Considera que la informalidad es alta?
- aa. ¿Qué tan grandes son las barreras para poder entrar en el negocio hotelero?

- bb. ¿En qué medida el cliente tiene capacidad para negociar con el hotel? ¿Posee diversas opciones para elegir?
- cc. ¿Qué es lo que considera más importante para el éxito de este hotel?
*Se dirigirá con re preguntas si es necesario para que se defina la ventaja competitiva del negocio en cuestión
- dd. ¿Cuáles son sus perspectivas a 5 años acerca del turismo en la ciudad y en específico del sector hotelero?

Guías de turismo

- h. ¿Qué aspectos considera Ud. que el turista valora más de un hotel?
- i. ¿Qué ventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- j. ¿Qué desventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- k. Durante la estadía del turista, ¿qué lugares suele visitar, cuánto tiempo permanece en el hotel?
- l. ¿En general qué problemas suele encontrar el turista en su estadía en la ciudad?
- m. ¿Cómo percibe la satisfacción del turista al final de su estadía en la ciudad?
- n. ¿Cree Ud. que un hotel ubicado a aproximadamente 20-30 minutos del centro de la ciudad, de entorno natural, resulte atractivo para los turistas? ¿Por qué sí/no?

Administradores de Agencias de Viajes (Hotel ubicado en el centro de la ciudad)

- h. ¿Qué aspectos considera Ud. que el turista valora más de un hotel?
- i. ¿Qué ventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- j. ¿Qué desventajas de la a un hotel tener una ubicación céntrica en la ciudad?
- k. ¿Cómo realiza el turista la compra de sus servicios? ¿Aproximadamente qué porcentaje reserva por su cuenta el hotel? (Especificar el proceso de compra desde que el turista está en su país de origen)
- l. ¿Tiene convenios con hoteles? ¿Cómo negocia con éstos?
- m. Durante la estadía del turista, ¿qué lugares suele visitar, cuánto tiempo permanece en el hotel?
- n. ¿Cree Ud. que un hotel ubicado a aproximadamente 20-30 minutos del centro de la ciudad, de entorno natural, resulte atractivo para los turistas? ¿Por qué sí/no?

Anexo N° 7: Cronograma y presupuesto

	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Generación de tema de tesis	x																							
Revisión de literatura		x	x																					
Elaboración de marco teórico				X																				
Estructuración de la información de fuentes primarias y secundarias					x	x	x																	
redacción de plan de negocio								x	x	x	x													
Corrección del borrador												x	x	x	x	x	x	x						
Presentación del segundo borrador																	x	x	x					
Presentación del trabajo final																								
Sustentación																						x	x	x

	Cantidad	Costo	Total	
Copias			S/120	
Pasajes			S/300	
Impresiones	6	S/80	S/480	
Libros	6	S/120	S/720	
			S/1,620	Total

Anexo N° 8: Fotos de entrevistados



**CARNET DE GUIA
OFICIAL DE TURISMO**
N° 005-2016-GRA/GRCET

**PIERINA
ANDREA
BERMEJO
HUERTA**

RUC : 10403084536
DNI : 40308453
INST/ FORM. : AVIACOM
IDIOMAS : INGLÉS, FRANCÉS,
ITALIANO
ASOCIACIÓN : ADEGOPA
F. EXPEDIC. : 02/06/2016
F. CADUC. : 01/06/2019

**CARNET DE GUIA
OFICIAL DE TURISMO**
N° 015-2016-GRA/GRCET

**VILIA
LUZBITH
GAMARRA
ROSAS**

RUC : 10418838332
DNI : 41883833
INST/ FORM. : ELMER FAUCETT
IDIOMAS : INGLÉS, ALEMÁN
ASOCIACIÓN : -.-
F. EXPEDIC. : 14/07/2016
F. CADUC. : 13/07/2019

**CARNET DE GUIA
OFICIAL DE TURISMO**
N° 499-2016-GRA/GRCET

**JUAN
CARLOS
GUERRA
CHIRE**

RUC : 10406479817
DNI : 40647981
INST/ FORM. : ELMER FAUCETT
IDIOMAS : INGLÉS E ITALIANO
ASOCIACIÓN : -.-
F. EXPEDIC. : 07/07/2016
F. CADUC. : 06/07/2019

